جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

The Impact of Leadership Styles in Change Resistance In Business Organizations

(An Applied Study in the Jordan Phosphate Mines Company)

إعداد الطالبة

شروق أحمد سالم أبو الغنم

إشراف

الدكتور علي عباس

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

كلية الأعمال/جامعة الشرق الأوسط

حزيران / 2013

التفويض

أنا الطالبة شروق أحمد سالم أبو الغنم، أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئـــات، أو المؤســـسات المعنيـــة بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: شروق أحمد سالم أبو الغنم

التاريخ: ١٢/٦/٢٠١٣

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "**أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة حالة على شركة مناجم الفوسفات الأردنية**" وأجيزت بتاريخ: **12 / 6 / 2013**

أعضاء لجنة المناقشة:

		التوقيع
أ.د. محمد عبد العال النعيمي	رئيسا وعضوا	
د. علي عباس	مشرفا	
د. محمد أحمد عبد القادر	عضوا خارجيا	

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، فبعد أن من الله علي بإنهاء رسالتي، فإنه يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلى أستاذي الفاضل، الدكتور علي عباس، والذي قام بالإشراف على رسالتي هذه وتقديم الدعم المتواصل لي في هذه المرحلة من دراستي. لقد قدم دعمه وإرشاده لي كل قوة وكان سببا في النهوض إلى مرتبة النجاح التي سأعتز بها مستذكرة فضله في دعمي لمواصلة مسيرة البحث والتميز. وسيبقى منارة أهتدي بها ومصدرا لفخري واعتزازي بدوره في وصولي لهذه المرحلة.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة الكرام في إعطائهم الوقت لقراءة رسالتي وتحسينها بملاحظاتهم البناءة وتوجيهاتهم الكريمة.

وأتقدم بالشكر لموظفي شركة مناجم الفوسفات ومساعدتهم لي في إتمام دراستي الميدانية.

والله ولي التوفيق

الباحثة

الإهداء

إلى قدوتي وبطلي الأول والأخير... والدي

إلى نبض الحياة ومصدر قوتي وإيماني... والدتي

إلى أخواتي وأخواني الذين قدموا الدعم والمساندة لي في كل الأوقات...

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

ملخص الدراسة

أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

إعداد
شروق أحمد سالم أبو الغنم
إشراف
الدكتور علي عباس

هدفت الدراسة التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار R، الانحدار المتعدد البسيط R_1، R_2 ، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA، واختبار T-Test، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيرا هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدداً من التوصيات.

Abstract

The Impact of Leadership Styles in Change Resistance
in Business Organizations
(An Applied Study in the Jordan Phosphate Mines Company)
Prepared by:
Shorouq Ahmad Abu Al Ghanam
Supervised by:
Dr. Ali Abbas

The aim of this study is to identify the impact of Managerial Leaderships Styles on the Change Resistance. This study was applied on a random sample consisting of 115 individuals. To achieve the objectives of the study, the researcher has been used the proper statistical tools, such as: Arithmetic, R1, R2, Standard deviations, T-Test, ANOVA and other tools. The data of the questionnaire has been also analysed to measure the hypothesis by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The results showed that the democratic style is the most influential than the loose style, and the autocratic is the less. The study is also showed that there is change resistance, for the subordinates did not participate in change decisions making. The main concluded recommendations of the study, is to reconstruct the leadership in the company to authorize the democratic style, and pay attention to involve the subordinates in the change decisions.

In the light of the results the researcher adds number of recommendations.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 محددات الدراسة

9-1 التعريفات الإجرائية للدراسة

1-1 المقدمة

بعد الانتهاء من التخطيط ووضع أهداف الخطة، يبدأ تنفيذ الأهداف التي توصل إليها المخططون. وهنا تبدأ عملية اتخاذ القرارات التي تساعد المنظمة في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، بما يعزز قدرتها على البقاء والاستمرار، وهذا ما يلقى على عاتق القيادات الإدارية المسؤولية عن صناعة القرار السليم الذي يحقق الأهداف الموضوعة على المدى القريب والبعيد.

يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة فيها. فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق الرضا التام لدى العاملين عند تنفيذ القرارات وتوجيههم وتحفيزهم وتقبلهم لهذه القرارات. وتختلف أنماط القيادة المستخدمة في كل منظمة، كنمط القيادة الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل.

وقد أشار (عباس، 2010، 158) إلى أن دور القائد يتمثل في بذل الجهد والعمل في التأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطاتهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع في الخطة، بحيث يمارسها القائد في عمله والتي تعد محصلة للتفاعل بين سمات القائد والمرؤوسين ضمن سياسة وثقافة المنظمة وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف التي تتمثل في تقديم كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.

تستهدف هذه الدراسة معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، والديمقراطية، والمتساهلة) في عملية صنع القرارات بشكل عام وتقبل المرؤوسين لهذه القرارات في مرحلة التنفيذ أو مقاومتها بشكل خاص وأيها له تأثير ايجابي أو سلبي على عملية التغيير في المنظمة.

ويوجد ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة، فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما. فالمدير معني بالقرارات الأساسية والراهنة ويستمد سلطته من مركزه وموقعه، أما القائد فهو مسؤول عن القرارات الشاملة بالتغيير والتطوير لكنه يستمد سلطته من الجماعة والتفافهم حوله.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

ما زالت القيادة الإدارية تشكل عنصراً أساسياً في منظمات الأعمال، بحيث تعتمد المنظمات عليها بشكل عام، وبشكل خاص عند عملية اتخاذ قرارات التغيير. ولا يعرف مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية التغيير، ومدى تأثير هذه الأنماط أيضا على سلوك المرؤوسين من حيث قبولهم لتنفيذ قرارات التغيير أو رفضهم لها أو مقاومتهم لتنفيذها، ومن هنا ستحاول الباحثة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل يوجد أنماط مختلفة من القيادة الإدارية متبعة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟
2. هل يقاوم العاملون قرارات التغيير التي تتخذ من قبل الرؤساء والمديرين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟
3. هل هناك علاقة بين أنماط القيادة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟
4. ما هي أفضل أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

3-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية وأثرها في عملية التغيير في إدارة شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
- التعرف على تأثير المدير / القائد وفق نمطه القيادي على عملية صنع قرارات التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
- دراسة مدى مقاومة تنفيذ المرؤوسين للتغيير التي يقوم بها المديرين كتعبير عن عدم رضاهم عنها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
- دراسة أكثر أنماط القيادة الإدارية التي لها قدرة في التأثير في عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
- التوصل إلى الأساليب التي تساهم في تسهيل عملية التغيير وتخفيف مقاومة المرؤوسين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

4-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً إدارياً يدخل ضمن اهتمامات الكثير من منظمات الأعمال، لما لاختلاف أنماط القيادة دور في التأثير في عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ومدى فعاليتها في التأثير على سلوك المرؤوسين ودفعهم إلى تطبيقها وليس مقاومتها.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من ناحتين؛ الناحية البحثية (النظرية): دراسة أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في عملية التغيير ومدى مقاومة تنفيذها وبالأخص قرارات التغيير الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مثل: عملية تغيير رئيس مجلس الإدارة وتنظيم هيكلي جديد.

أما من الناحية التطبيقية: فتقوم هذه الدراسة بتوفير أدلة عن أفضل أنماط القيادة الإدارية وأساليب كل منها في اتخاذ قرارات التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. وكما أيضا يؤمل أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج يستفيد منها ذوي العلاقة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية وربما في الشركات الأخرى العاملة في مجال التعدين والمناجم.

5-1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية؛ التي سيجري اختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى:

HO_1: لا يوجد أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

HO_2: لا يقاوم المرؤوسين في العينة المختارة قرارات التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية وفقا لنمط القيادة الإدارية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

HO_3: لا يوجد فروق معنوية ذو دلالة إحصائية لاختلاف أنماط القيادات الإدارية (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في مقاومة عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

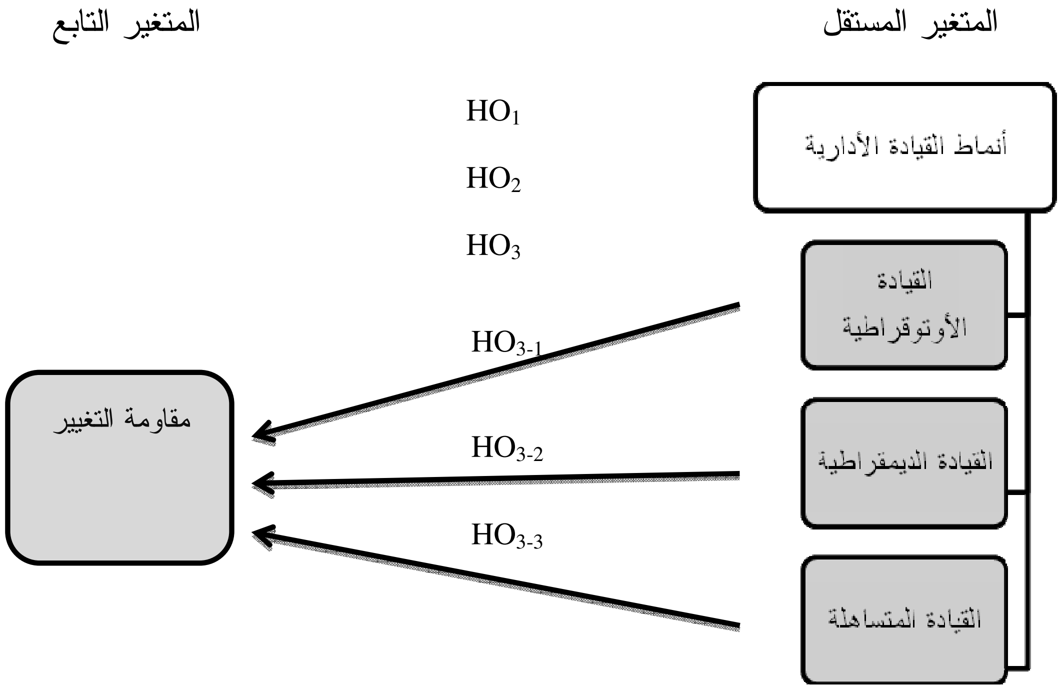
ومن هذه الفرضية تم اشتقاق ثلاثة فرضيات فرعية:

HO_{3-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في مقاومة عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{3-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في مقاومة عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{3-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتساهلة في مقاومة عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6-1 أنموذج الدراسة



(1-1)

أنموذج الدراسة (افتراضي)

المصدر: من إعداد الباحثة

7-1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بفئة الموظفين الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2013.

الحدود العلمية: سيعتمد الباحث في تحديد أنماط القيادة الإدارية المتبعة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية وردود فعل العاملين عند اتخاذ قرارات التغيير التي تساعد في تحديد النمط الأمثل.

8-1 محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وبالتالي يصعب تعميم النتائج على شركات أخرى.
2. تكلفة الدراسة.
3. محدودية المراجع

9-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القيادة: القدرة على إلهام الثقة والدعم بين الأفراد العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (Dubrin, 2001, 3)

القائد: هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين. (لعويسات، 2005، 4)

القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership): هي قيادة مركزية، بحيث يتخذ المدير القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين باستخدام أسلوب التخويف والتهديد أو بالأمر. (حسن، 2004، 18)

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership): هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط. (حسن، 2004، 18)

القيادة المتساهلة (Loose Leadership):هي القيادة الفوضوية التي تنص على عدم تدخل القائد وتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين ويترك لهم حرية التصرف. (حسن، 2004، 18)

مقاومة التغيير(Change Resistance): اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمات مما يؤدي إلى صعوبة إنجاز المهمات المطلوبة منها. (حجاج، 2009)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

أولا: الإطار النظري

2-2 مفهوم القيادة ودورها

3-2 صنع القرار

4-2 مفهوم التغيير

ثانيا: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

ثالثا: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

إن نجاح أي منظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، وهنا يأتي دور القادة الإداريين في العمل على اتخاذ قرارات عن وعي واهتمام بما يتناسب مع البيئة والظروف المحيطة التي تتأثر بها عملية اتخاذ قرارات التغيير، بما يضمن نجاح المنظمة واستقرارها ومحافظتها على عنصر المنافسة مع باقي المنظمات. ويختلف سلوك هؤلاء القادة باختلاف الأنماط القيادية والأساليب التي يتخذها كل مدير في تطبيق عملية التغيير في المنظمة.

وهنا نبيّن أن حيوية المنظمات ومدى استقرارها في انجاز المهام الموكلة إليها ترتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة التي تهيمن على مقدرات الشركة البشرية والمادية وتنسيقها لضمان تحقيق الأهداف بأسلوب أكثر كفاءة ومسؤولية من المنافسين، وكذلك قدرة المدير القائد على متابعة التغيرات المختلفة وكيفية إدارتها والتعامل معها.

اهتم الكثير من المفكرين والباحثين بدور القائد في منظمات الأعمال بدراسة أسلوب القائد وطريقته في التأثير على موظفيه، وما فيه من أهمية في إضافة منظور جديد يهتم بأداء الأفراد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع العلاقات السلوكية عند توجيههم وتحفيزهم نحو الأداء المطلوب. فتسعى هذه الدراسة لإبراز دور أثر كل نمط قيادي في عملية التغيير في منظمات الأعمال والتعرف على أكثر الأنماط قدرة وفعالية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جميع المستويات التنظيمية في المنظمة، بحيث يتقبل المرؤوسون هذه التغيرات ويلتزمون بتنفيذها مع تقليل نسبة المقاومة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

إن الغرض من هذه الدراسة التعرف على السمات والمهارات التي يجب توافرها في الشخصية القيادية، إن كان قائداً أوتوقراطياً، أو ديمقراطياً، أو متساهلاً. فلكل منهم خصائص وميزات تختلف بناء على أسس تكوين القائد منذ بداية نشأته وطريقته في التعامل وأسلوبه الإداري في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتجميع جهودهم نحو الأهداف ورفع مستوى الأداء للمنظمة.

إن القائد الإداري له صفات مميزة، يمكن تطويرها، بما في ذلك دوافعه وطاقاته، وقيادة الأفراد وإدارتهم، وإدراك إمكانياتهم للقيام بدور القائد القادر على تحقيق الأهداف بتقليل نسبة المقاومة بين الأفراد العاملين. وهناك الكثير من القرارات التي قد لا تصل إلى مرحلة التنفيذ أو تصل لمستوى دون تحصيل النتيجة المطلوبة بسبب مقاومة بعض المرؤوسين لهذه القرارات، لما قد تحمله من سلوكيات والتي قد تؤثر سلباً عليهم وعلى المنظمة. فمقاومة المرؤوسين لقرارات التغيير هي تعبير عن رفضهم في التعاون مع بعض الأنماط القيادية في تنفيذها. لذلك سيشمل هذا الفصل، مفهوم القيادة ودورها، وعملية صنع القرار، ومفهوم التغيير، ثم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي بحثت في موضوع أنماط القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

أولا: الإطار النظري

2-2 مفهوم القيادة ودورها

تم توضيح مفهوم القيادة من قبل عدة كتاب وباحثين إداريين؛ حيث عرف (درويش وتكلا، 1982، 386) القيادة الإدارية بأنها القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وشحذ هممهم وإيجاد التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

وكما أشار بيديان (Bedeian, 1986) بأن القيادة الإدارية فن التأثير على نشاطات الفرد أو مجموعة من الأفراد وعلى سلوكهم توجيهها نحو الأهداف التنظيمية.

وعرّف ليكرت Likert القيادة الإدارية بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (حريم، 1997، 160)

وكما عرف (عباس، 2008، 131) القيادة الإدارية بأنها سلوك من جانب شخص (المدير أو القائد) الذي يؤثر على سلوك الآخرين؛ بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره.

وأشار (غباين، 2009، 129) إلى القيادة بأنها نشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها.

وهناك تعريفات كثيرة لعلماء الإدارة وردت في الكتب والمراجع العلمية والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ونجدهم يختلفون في صيغة مفهوم للقيادة الإدارية ويتفقون على تعميمات يمكن الاعتماد عليها وهي:

1- أن القيادة الإدارية هي تعبير عن قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون به قائداً عليهم وينفذون تعليماته، وقراراته، وتوجيهاته عن طيب خاطر.
2- أن تنفيذ قرارات المدير وتوجيهاته لا تتم بالإكراه أو الضغط أو العقاب.
3- أن وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية قد يدفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم وتنفيذ قراراته بدون مقاومة أو معارضة.
4- أن نمط القيادة يعكس شخصية المدير قبل أن يصبح قائداً عن طريق اتخاذه للقرارات، وطريقة تعامله مع المرؤوسين.

1-2-2 ما يميز القيادة الناجحة

يتميز نمط القيادة الذي يقبل به المرؤوسين بخصائص تميزها عن القيادة الغير مقبولة وهي: (غباين، 2009، 128-129)

1. أن فعالية القيادة تتوقف على إتقان مهاراتها الأساسية.
2. أن القيادة ترتكز على العمل المشترك والتفاعل والثقة.
3. تتميز القيادة بالاتصال الفعال.
4. وجود معايير لقياس فعاليتها.

5. تشخيص الحاجات وتلبيتها لفريق العمل.
6. تحفيز العاملين وبناء اندفاعهم الذاتي.
7. القيادة الناجحة مندمجة مع الآخرين تقودهم من خلالهم وليس من فوقهم.
8. القيادة الناجحة تقوم على وضوح الأهداف والرؤية لجميع العاملين وإشعارهم بأنهم شاركوا في وضع الأهداف.

2-2-2 المدير القائد:

يبدأ دور المدير بالتنبؤ ودراسة الظروف والعوامل المحيطة في المنظمة. حيث يقوم بتقييم قدراته ومهاراته، ونقاط قوته وضعفه ليمسك بزمام الأمور وقيادة الأحداث بما يخدم المنظمة ويساعد على تحقيق الأهداف المرسومة. ولكي يصبح المدير قائد فعليه أن يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه. وتحقيق معدلات أداء من خلال الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين، فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مديراً فعالاً.

ينظر إلى وظيفة القيادة والتوجيه باهتمام بالغ لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمة أو فشلها. إن القيادة ليست عملية سهلة بالنظر إلى أن الإنسان العامل عبارة عن قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات تتغير وتتطور باستمرار، أضف إلى ذلك أن العاملين في المنظمة يأتون من بيئات جغرافية واجتماعية وتوجد لديهم ولهم عادات وتقاليد تختلف أيضا عن البيئات التي نشأوا فيها والتي تنعكس على سلوكهم في العمل. لذلك

تحتاج منظمات الأعمال إلى اختيار القائد المؤهل الذي يستطيع التعامل والتأثير فيهم وتوجيههم للوجهة الصحيحة لتنفيذ ما يطلب منهم تنفيذه في ظروف ملائمة من التعاون والتنسيق.

لذلك فإن المهمة الرئيسية للقائد هو بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه، لذلك فإن طبيعة عمل القائد تتلخص في قدرته على التأثير الإيجابي في سلوكهم بحيث يقبلونه قائدا عليهم. فالقائد هو الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين، أي هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

وهذا ما يتفق مع مفهوم القيادة، فالقائد هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة، والذي يسخر طاقاته للمساهمة في توجيه الجماعة وفي تقدمها، وتزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك.

تنقسم القيادة إلى قسمين؛ منها القيادة الرسمية، والتي تجمع القائد إلى جانب قدرته على التأثير في العاملين، وهي وظيفة رسمية تخوله سلطة اتخاذ القرارات، وقد يكون القائد مديراً عاماً، أو مدير إدارة، أو رئيس قسم. أما القيادة الغير رسمية هي التي يكون فيها القائد يملك قدرة التأثير في سلوك العاملين من دون أن يكون له منصب رسمي ، فقد يكون فرداً عادياً ضمن فريق العاملين. (العجمي، 2008، 38)

إن مفهوم القيادة يرتكز على دعامتين رئيسيتين (عباس، 2010، 159)؛ الأولى: الدعامة المعنوية التي تتمثل في العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد، والثانية الأدوات التي يجب توفرها للقائد (مثل: السلطة الملائمة، نظام الاتصال الإداري، والحوافز والقوى البشرية) التي تمكنه من القيام بمهامه الآتية:

1. توجيه الجماعة نحو العمل المنتج.

2. تحقيق التعاون بين الأفراد في تنفيذ القرارات والتعليمات.
3. اتباع التخطيط العلمي في وضع الأهداف، مع وجود عمل يضمن تنفيذها.
4. التأثير الإيجابي في سلوك العاملين لتنفيذ ما يطلب.

ولكي ينجح القائد في إدارته لجماعات العمل لابد من أن تتوفر لديه خلفية اجتماعية وقانونية واقتصادية وغيرها بحيث تكون كافية لتكلفه من القيام بعمله والنجاح فيه.

2-2-3 سمات القائد:

حدد (كنعان، 2007، 312) بعد تحليل السمات اللازمة للقيادة، وما إذا توافرت في شخص ما تجعل منه قائدا ناجحا، ومنها:

1. المقدرة (Capicity): تضمن الذكاء، طلاقة اللسان، العدالة.
2. المسؤولية (Responsibility): تتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.
3. مهارة الإنجاز (Achievement): تتضمن الثقافة، التعليم، المعرفة، والقدرة على انجاز الأعمال بسرعة ونشاط.
4. المشاركة (Participation): تتطلب الروح الاجتماعية، التعاون، المساهمة، والقدرة على التكيف.
5. المكانة الاجتماعية (Status): الشعبية، المركز الاجتماعي، وأن يكون محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها.

6. القدرة على تفهم الموقف (Situation): مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه والقدرة على تحقيق الأهداف.

ومن أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة ، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم للامتثال لمطالبه ورغباته وقد صنف الكاتبان John Frenc & Bertram Raven مصادر قوة تأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسة هي:

1. قوة المكافأة Reword Power: تستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسة سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية.
2. قوة الإكراه Coercive Power: تستند إلى الخوف وإدراك الفرد أن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات رئيسه يمكن أن يؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه.
3. القوة المشروعة Legitimate Power: وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي.
4. قوة الخبرة Expert Power: وتستند إلى معرفة الرئيس وقدرته وخبراته ومهاراته (الفنية والإدارية والسلوكية).
5. قوة الإقتداء والإعجاب Referent Power: وتعتمد على تمثيل المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.

2-2-4 أنماط القيادة

عرف النمط القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات المتكررة التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة الإداريين.

كما أن أسلوب القائد يؤثر في سلوك العاملين، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك هناك عدة مؤثرات في اختيار أسلوب القيادة المناسب، منها ما يتعلق بالمنظمة، وبعضها يتعلق بالمجتمع، وأخرى بالقائد والعاملين، وكذلك بما يتعلق بطبيعة العمل. (المعايطة، 2011، 57)

يتبع كل نمط من أنماط القيادة سلوكاً وطرقاً متعددة في اتخاذ القرارات والقائد هو الذي يوجه المنظمة خلال عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات وبأسلوب تبنيها. وفي هذه الدراسة ترغب الباحثة في إثبات أو نفي ما إذا كان لهذه الأنماط القيادية تأثيراً على عملية صنع القرار وإذا ما كان لها تأثيراً ايجابياً أو سلبياً من خلال قياس مقاومة المرؤوسين في تنفيذ هذه القرارات.

تم تقسيم أنماط القيادة تبعا للسلوك كنمط قيادي: (عياصرة وبني أحمد، 2008)

2-2-4-1 النمط القيادي الأوتوقراطي (Autocratic Leadership)

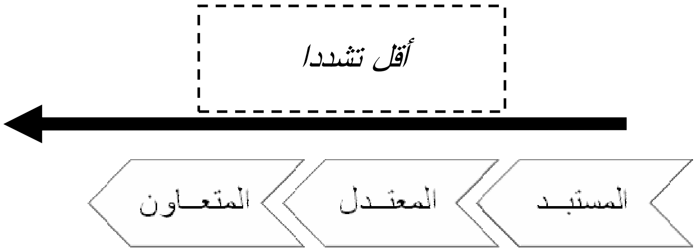
تعتبر القيادة الأوتوقراطية بأنها تسلطية وتحكمية من حيث أن السلطة تكون بيد القائد وحده ولا يفوض سلطته لأحد ويشرف مباشرة على عمل مرؤوسيه ولا يشركهم في القرارات ويعلنها لهم دون مشاورة أو مشاركة بحيث يبقى لهم الطاعة والتنفيذ (المعايطة، 2011، 58)، وهو قليل الثقة بمرؤوسيه ولا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام ومنعزل عنهم، ويستخدم أسلوب الضغط والتهديد معهم.

كما وصف (العجمي، 2008، 36) بأن القائد الأوتوقراطي يتوقع الطاعة التامة ويستخدم أساليب الردع والإرهاب مما يؤدي إلى تولد الكراهية والحقد بين العاملين ضمنا أو صراحة. بالإضافة إلى أن هذا النمط فيه تسلط وإكراه، ويتدخل القائد مباشرة وقلما يعترف بالخطأ ولا يتحمل المسؤولية ونتائجها. وينتشر تطبيق هذا النمط القيادي في المؤسسات صغيرة الحجم، ومتوسطة الحجم (بدرجة أقل)، وفي بعض الوحدات الإدارية في المنظمات الكبيرة.

ووصفت القيادة الأوتوقراطية بالقيادة السلبية لأنها تستخدم التحفيز السلبي (Negative Motivation) القائم على التخويف والتهديد. ووصفت القيادة الأوتوقراطية عند بعض الباحثين بالاستبدادية، أو المتسلطة.

يعتبر القائد في هذا النمط من النوع المستبد الأقرب إلى الرئيس أكثر منه إلى القائد. وأن القائد الذي يتبع هذا النمط مع المرؤوسين عن غير إرادتهم، يعتبر نفسه مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً لغيره من العاملين. يتصف القائد الأوتوقراطي بالصراحة والموضوعية ويتجه مباشرة نحو هدفه، يفاخر بعمله وقلما يعترف بأخطائه ولا يستمع إلى أفكار تابعيه ومشاورتهم. تفيد القيادة الأوتوقراطية على المدى القصير ولكن تؤدي إلى عدم رضا العاملين على المدى البعيد وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ومن ثم إنتاجهم. ويسلك العاملين سلوك معين لإرضاء القائد. (غباين، 2009، 207)، ويتحول انتباهم نحو البحث عن عمل في منظمة أخرى، أو يتبعون أساليب ضمنية في المقاومة وعدم التنفيذ حتى التخلص من هذا النمط القيادي.

وكان، (المعايطة، 2011، 58–59) قد قسم الأسلوب الأوتوقراطي إلى ثلاث درجات من حيث شدتها:



الشكل (2–1): نموذج القيادة الأوتوقراطية بأنواعها

المصدر: من إعداد الباحثة (اعتمادا على: المعايطة، 2011)

1. الأسلوب الأوتوقراطي المستبد (الديكتاتوري المتسلط): يستخدم فيه القائد أسلوب التهديد باستخدام السلطة، دون تقدير للعلاقات الإنسانية ويعتبر من أعلى سلوك أوتوقراطي متطرف، فإن القائد المستبد يركز على الإنتاجية ويعطي الأوامر الصارمة ويستخدم أسلوب العقاب. ولا يتيح القائد في هذا النمط الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والطريقة الوحيدة لإنجاز العمل على الوجه المطلوب هي القبول الفوري من الموظفين لأوامره. لا يمتدح القائد عمل مرؤوسيه ولا يعترف بجهودهم، سريع الغضب والانفعال، كثير التردد في اتخاذ القرارات. كما ذكر أن القائد الأوتوقراطي المستبد يكون متردداً في تصرفاته وغير قادر على السيطرة على مرؤوسيه في كثير من المواقف.

2. الأسلوب الأوتوقراطي المعتدل (الديكتاتوري المعتدل): معتدل في المظاهر الأوتوقراطية، يهتم ويرغب في أن يرى العاملين سعداء ويمتدحهم ويتحاشى أن يكون قاسياً معهم ويعمل على كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل.

3. الأسلوب الأوتوقراطي المتعاون (اللين): يتعامل القائد بلباقة في التعامل مع العاملين من خلال اعتماده على اتصالاته الشخصية ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل. يتميز هذا الأسلوب بإفساح قدر يسير من الحرية للموظفين لمشاركة في صنع القرارات. وصف (كنعان، 2007، 160) هذا الأسلوب الخير الذي يستخدم الإطراء والثناء بجانب العقاب الخفيف، والمناور الذي يتخذ القرارات بنفسه ويوهم الآخرين بمشاركتهم بصنع القرار. يبدأ بالإقناع ثم الإكراه ويحاول أن يبين لهم الفوائد التي تترتب على قبول القرار ومزايا إصداره ويعلمهم بأنه قد يستفيد من مشاركتهم قد ينتبه لأمور أكثر أهمية.

لكن لهذا الأسلوب بعض المآخذ، منها: (العجمي، 2008، 8)

1. فقدان روح التعاون وتفكك أفراد الجماعة.
2. إضعاف الروح المعنوية للعامل وبالتالي ينعدم رضاه عن العمل ويولد القلق والاضطراب النفسي.
3. ظهور الاتجاهات السلبية بين العاملين.
4. إخفاء الاقتراحات والمبادرات الإبداعية التي يقدمها المرؤوسين لحل مشكلة معينة، لكي ينسبها إلى نفسه فيما بعد.
5. عدم قبول آراء الزملاء.
6. الإنفراد باتخاذ القرار.
7. قلة الإنتاج.
8. تعطيل عملية الاتصال من جانب المرؤوسين وانعدام الفهم المتبادل.
9. لا يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم تفويض السلطة.

2-4-2-2 النمط القيادي الديمقراطي (Democratic Leadership)

يتميز هذا النمط بأن القائد له أسلوب وسط بين النمط الأوتوقراطي والمتساهل (متوازن)، وسميت القيادة الديمقراطية بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية. حيث أن القائد الديمقراطي يشارك العاملين في اتخاذ القرارات ويأخذ رأيهم ويشاورهم، ويشعرهم بأهمية عملهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية فيهم وزيادة إنتاجيتهم وولائهم والتزامهم. يقول الله تعالى :"وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ" سورة الشورى: آية 38.

كما تركز هذه القيادة على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وإيجاد روح التعاون بينهم وإشراكهم في حل المشكلات، وعملية صنع القرار، وتفويض السلطة، لمن هم قادرين عليها حسب كفائتهم وخبرتهم في ممارستها. كما يتصف هذا النمط القيادي ببطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد اجتماعات ومناقشات للتعرف على وجهات نظر العاملين. يقول الله تعالى "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا" سورة البقرة (286).

تهتم القيادة الديمقراطية بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم مع إصرار على أداء العمل وزيادة الإنتاجية. كما تساعد على تحقيق التفاعل بين العاملين وتشجعهم على الاشتراك والمساهمة في نشاطات المنظمة، بحيث تهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين في محاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فتنشأ علاقة ودية تقدم الدعم والمساندة بحيث يخلق فيهم شعور بالمسؤولية ويغني عن الرقابة عليهم مما يؤدي إلى توليد الانضباط الذاتي لديهم وزيادة فعالية الاتصال.

وقد أوضح (العجمي، 2008، 36) بأن القائد من هذا النمط القيادي يشاور ويوحي للعاملين مدى اهتمامهم في العمل، وكذلك إشباع حاجات العاملين، استخدام الشورى، الاحترام المتبادل،

الترغيب والإقناع واستخدام الحوافز. وأن القائد قوي الشخصية، يساعد على تفعيل الثقة، واحترام العاملين والاهتمام بمشاكلهم.

مزايا النمط الديمقراطي: (المعايطة، 2011، 70)

1. الاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، مما يؤدي إلى إيجاد التعاون الإيجابي بين أفراد المنظمة.
2. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
3. تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة، وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي Brain storming الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.
4. تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم ومقدراتهم.
5. الشعور بالاستقرار النفسي والأمان للعاملين، مما يجعلهم يقبلون على العمل بكل إخلاص.

مآخذ النمط الديمقراطي:

1. المبالغة أحيانا في تفويض السلطة وتنازل القائد عن جزء من مهامه.
2. استنفاد وقت وجهد القائد في الاجتماعات والاتصالات مع العاملين.
3. تسيب بعض العاملين وعدم إحساسهم بالمسؤولية.

3-4-2-2 النمط القيادي المتساهل (Loose Leadership)

يتصف النمط القيادي المتساهل بنوع من التسيب وعدم الانضباط، بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم معرفته. تتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود، هدر الوقت وشعور العاملين بالضياع والإحباط وعدم احترام لشخصية القائد. يطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهاته وتعليماته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها.

سميت أيضا "القيادة الفوضوية" "القيادة غير الموجهة" "سياسة إطلاق العنان" بحيث تترك الفرد يفعل ما يشاء كما لو أن القيادة غير موجودة فتكون النتيجة عدم وجود ضوابط حقيقية للعمل. كما أن هذا النمط يعطي القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات، والاعتماد على الذات مما يجعل الأفراد يقيمون نتائج أعمالهم.

وفي هذه القيادة تغيب الزعامة الإدارية ويوجد تشوش وفوضى، ولا يوجد توجيه حقيقي فعال، ولا يوجد سياسات أو إجراءات، وأيضا ازدواجية الجهود. فالمدير قد يكون ضعيف الشخصية، يتردد في اتخاذ القرارات، غير قادر على اتخاذ القرارات، التهرب من إبداء الآراء والملاحظات، وعدم الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية والتشغيلية للموظفين.

مزايا النمط المتساهل: (المعايطة، 2011، 71)

1. الثقة بقدرة العاملين على أداء الأعمال.
2. إعطاء الحرية الكاملة في ممارسة العاملين لنشاطاتهم وإصدار القرارات التي يروها مناسبة.

مآخذ النمط المتساهل:

1. ليس هناك ضابط للعمل.
2. المبالغة في تفويض حرية التصرف الأفراد بدون مساءلة.
3. زيادة في المنافسة والصراع بين الموظفين.

2-3 صنع القرار

تقوم منظمات الأعمال بوضع أهدافها أو تبني استراتيجياتها بناءً على رؤيتها المستقبلية للمنظمة. وعندما تبدأ عملية التنفيذ، تقوم بوضع بدائل الحلول للمشكلة وتقييمها طبقا لمعايير محددة تضعها مسبقاً، واختيار البديل الأفضل الذي هو الحل للمشكلة. وتتخذ القرار الذي هو عبارة عن عملية عقلانية رشيدة تتناسب مع إمكانياتها المتاحة.

وهنا يأتي تعريف **عملية صنع القرار** بأنها مرور عملية اتخاذ القرار بكافة مراحلها حتى الوصول إلى بديل الحل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل مطروحة لحل المشكلة. ويجدر الشرح بأن هناك فرق بين مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار؛ فعملية صنع القرار تركز على جمع البدائل وتحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة للمشكلة أما اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار وتنفيذه. فعملية صنع القرار هو من أدوار القائد الذي يحدد نوع التغيير ويضع خططه ويلتزم بها. (العجمي، 2008، 49)

2-3-1 عناصر اتخاذ القرار:

1- الهدف من اتخاذ القرار.

2- الدافع وراء اتخاذ القرار.

3- التنبوء بالأحداث المستقبلية التي قد تؤثر سلبا على القرار ومحاولة التصدي لها.

4- تقييم بدائل الحلول للمشكلة.

5- قيود اتخاذ القرار.

2-3-2 مراحل صنع القرار

شدد (هيربرت سايمون) على نظرية اتخاذ القرارات ووصفها بأنها أساس الإدارة وبدونها لا يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور، وبذلك تمر عملية صنع القرار بعدة مراحل:

1- تحديد المشكلة: تحليل المشكلة بعمق لتسهل على القائد فهمها وبالتالي تيسير عملية اتخاذ القرارات، أما إذا لم يتم تحديدها بشكل دقيق فإنه سيقوم باتخاذ قرار غير ملائم لحل المشاكل، وهي على ثلاثة أنواع:

أ- المشاكل المتكررة: هي التي يتكرر حدوثها باستمرار، مثل: قرارات صرف الرواتب، الإجازات، الخ...

ب-المشاكل الجوهرية: هي المشاكل المتعلقة بالتخطيط، التنبؤ، السياسات، والإجراءات التي من خلالها تسمو المنظمة بأهدافها.

ج- المشاكل العرضية: هي المشاكل الغير متوقعة والتي قد تحصل لعوامل من البيئة الداخلية للمنظمة أو خارجها، مثل: المنافسين في السوق، التغير في أذواق المستهلك، المتغيرات الجغرافية، الخ...

2- وضع بدائل الحلول: توضع مجموعة من بدائل الحلول أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة ويقوم متخذ القرار بدراسة كل بديل على حدة.

3- تقييم بدائل الحلول: يقوم الإداريون بعملية تقييم البدائل وترتيبها ودراسة ايجابيات وسلبيات كلا منها ومدى قابليتها لحل المشكلة. فالبديل الذي ينطبق عليه المعايير المحددة يكون هو البديل الأفضل.

4- تنفيذ القرار: هذه المرحلة استمرار للمرحلة التي تسبقها من حيث عرض القائد بديل الحل الأمثل للمشكلة على العاملين وشرح أساليب تطبيقه وتنفيذه. في بعض الأحيان قد يكون هناك مقاومة من الأفراد العاملين مما يعيق من تنفيذ القرارات وتحول دون فعاليته.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج: تتركز متابعة تنفيذ القرار من خلال المقارنة بين الهدف وما تحقق منه على أرض الواقع.

2-3-2 أنواع القرارات

يوجد أنواع مختلفة من القرارات تختار منها ما يناسبها ويلبي احتياجاتها التشغيلية والمستقبلية، وهذه الأنواع يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

1. القرارات التنظيمية: القرارات التي تتعلق بالعمليات التشغيلية في المنظمة.
2. القرارات الشخصية: القرارات التي يعود تأثيرها على متخذ القرار نفسه.
3. القرارات الاستراتيجية: القرارات الشاملة المتعلقة بالمنظمة وتتم في الإدارات العليا، وبعضها في مستوى الإدارة المتوسطة والتنفيذية.
4. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة (الهيكلية وغير الهيكلية).

4-3-2 مشاركة الأفراد في صنع قرارات التغيير

تدرك المنظمات مقدرتها في الاستجابة والتكيف والتحديث بما يتناسب مع الظروف المحيطة، وبذلك تعتمد على نوعية العاملين في المنظمة والتزامهم نحو تطوير وتنمية منظمتهم. فتقوم المنظمة بتشكيل وحدة عمل (فريق العمل) تتصف بالمسؤولية والتفهم والتحكم الذاتي للموقف والتفاعل فيما بينهم للعمل على الهدف المرغوب فيه، مع مراعاة الفروق الفردية والخلفيات العملية لكل منهم.

4-2 مفهوم التغيير

عند وضع الأهداف في المنظمات، يكون هناك رفض للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية والتوجه نحو معاصرة التطور في بيئة المنظمات. فالتغيير هو قرار نحو التجدد والاستمرارية الذي يحسن من موقع المنظمة بين باقي المنظمات المنافسة.

التغيير التنظيمي هو استجابة لواقع جديد، كما جاء في بعض تعاريف العلماء والباحثين الإداريين، مثل: تعريف Warren Bennis لإدارة التغيير:

بأنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

كما عرف عن التغيير التنظيمي بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين مقدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وإيجاد علاقات متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. كما يتصف التغيير التنظيمي بأنه تحرك ديناميكي، باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة

عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.

وضح ستيف سميث (Steve Smith, 2011, 7) إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد. وهنا تعريفات عديدة للتغيير وردت في كتب ومراجع علم الإدارة. أما تعريف الباحثة فهو على النحو الآتي:

التغيير هو القدرة على إحداث تحول واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية من خلال تحفيز الأفراد العاملين وتوحيد جهودهم. كما يتصف التغيير بالاستمرارية ولا يقف عند مرحلة واحدة بل يتجدد في بيئة المنظمات. وتعرف الباحثة **إدارة التغيير** فهو:

عبارة عن عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها. وتحدث استجابة بأهمية التغيير والتطوير لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها واستمرارها. وفي هذه العملية تندمج جهود القيادة والموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة من أجل عملية التغيير.

فإدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ومادية)، بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المطلوب خلال فترة محددة بأقل خسائر ممكنة على الأفراد والمنظمة بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

2-4-1 عملية تنفيذ التغيير

أصبح الإعداد والتخطيط للتغيير في منظمات الأعمال شيء أساسي في الآونة الأخيرة، لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل، بدعم القوى البشرية ومشاركتها في مراحل عملية التغيير. وكما أشار كوتر Kotter في نموذجه للتغيير الإداري لأسباب نجاح عملية التغيير؛ من حيث الحاجة لتقدير التغيير والمضي به، ومن جهة أخرى إنشاء القدرة على التغيير وتعزيز الإمكانيات ولكي يكون التغيير إيجابياً وناجحاً لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية كما ذكرها كوتر Kotter: (Nilakant and Ramnarayan, 2006, 190)

1. بناء شعور بالحاجة للتغيير بين أفراد المنظمة.
2. تشكيل تحالف قوي بين العاملين من أجل عملية تنفيذ التغيير.
3. إنشاء رؤية واضحة ومحددة للأفراد.
4. إيصال الرؤية للأفراد بطريقة فعالة.
5. تمكين الأفراد العاملين للعمل على هذه الرؤية، من دورات ومهارات وتطوير لإمكانياتهم.
6. التخطيط وإيجاد فرص قصيرة الأجل للتغيير.
7. دمج التحسينات الحالية والاستمرار بالتغيير.
8. وضع مناهج مؤسسية جديدة تواكب التغيير.

2-4-2 أهداف التغيير:

هناك أهداف تسعى عملية التغيير إلى إحداثها وهي: (الصيرفي، 2008، 19)

1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والتطور.

2- زيادة مقدرة المنظمة على إحداث التعاون بين مختلف الأقسام والمجموعات من أجل انجاز أهداف المنظمة.

3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

4- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

5- الكشف عن الاختلافات التي تسبب صراع داخل المنظمة وتوجيهها بشكل تستفيد منها المنظمة.

6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

7- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب التقليدية.

8- مساعدة المنظمة على حل مشاكلها من خلال تزويدها بالمعلومات من عمليات سابقة ونتائجها.

9- العمل على نقل المنظمة إلى نظام حيوي يقوم على اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

10- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.

11- زيادة قدرة الأفراد العاملين على التواصل والتعاون بين بعضهم البعض.

12- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط أوتوقراطية إلى أنماط تهتم بالعاملين والمشاركة.

3-4-2 استراتيجيات التغيير:

يستند نجاح أي مؤسسة في إحداث التغيير سواء كان هذا التغيير ناجحاً أم فاشلاً إلى عدد من الاستراتيجيات نذكر منها ما يلي: (الصيرفي، 2008، 85-88)

1. استراتيجية العقلانية الميدانية:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس التعليم، البحوث العلمية والدراسات التي تقوم عليها عملية التغيير. لذلك تقوم المنظمات بالتركيز على تزويد العاملين بالمعلومات التي تخص عملية التغيير.

2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تقوم هذه الإستراتيجية على إقناع العاملين بالتغيير وترغيبهم فيه، قد يكون التغيير مصدر خوف أو عدم اقتناع العاملين بما فيه من فوائد ومصالح للمنظمة وبالتالي لهم. وذلك من خلال التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وترغيبهم بما قد يعكس من هذا التغيير من ايجابية.

3. استراتيجية القوة القسرية:

يتم استخدام الأساليب والوسائل التي تفرض التغيير بالقوة على الأفراد العاملين، بحيث يتم التغلب على أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير. لكن هذه الإستراتيجية غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد أو دعمهم للتغيير.

4. استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تقوم هذه الإستراتيجية على إثارة وتعزيز عدم الرضا الموجود بين العاملين، وبذلك تقوم على توضيح الانحرافات والاختلالات الموجودة في المنظمة وبذلك حاجتهم للتغيير من أجل تصحيح وتصويب هذا الانحراف.

5. استراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير:

يرتكز الدور الأكبر في عملية التغيير، دور الإدارة العليا باعتباره مركز قوة في المنظمة. وتمارس الإدارة العليا بعض الضغوطات التي تساعد على تطبيق التغيير وتنفيذه، ولكن هذا لا يهمل باقي عناصر القوى في المنظمة.

6. استراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد على لإحداث عملية التغيير، وبالتالي إشعار العاملين بأنه من إرادتهم وبقناعة تامة.

7. استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير:

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وكذلك ربط المكافآت بالتغيير يساعد على تهيئة الأحداث والعمل على حدوث التغيير.

8. استراتيجية التحليل الميداني:

تقوم الإدارة في هذه الإستراتيجية على إيجاد مركز توازن جيد؛ فهناك قوى التغيير وبالمقابل قوى مقاومة التغيير، ومركز التوازن يحافظ ويبقي المقاومة محدودة وبالتالي يضغط على المقاومة مما يجعل عملية التغيير أسهل وأكثر مرونة.

2-4-4 مقاومة العاملين للتغيير

عرف انسوف Ansof المقاومة على أنها "الظاهرة التي تؤثر على عملية التغيير، تأخيرا وتباطؤ لبدايتها، وعرقلة أو إعاقة تنفيذه وزيادة التكاليف". (Sharma, 2007, 88)

قال المهاتما غاندي "علينا أن نعيش التغيير" فهي مسؤولية ذاتية والمرحلة الأهم في قيادة الأفراد في تلك الفترة، فلا يمكن معرفة المهارات والسلوكيات وعلاقات العمل بدون أن يكون هناك تغيير عند إدخال تغيرات في الأنظمة سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، سياسية، قانونية، أو إدارية فلا بد للقيادة الإدارية أن تكون متيقظة لانفعالات الأفراد.

إن نجاح عملية التغيير تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية. إذ ينصح حين يكون هناك تغيير في أن تراعي ظروف الأفراد وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير سواء مؤيدة أو معارضة. فالمقاومة من أهم الأمور لإمعان النظر فيها وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من أهم الأمور بالنسبة لكل من يقدم على عملية التغيير.

السلوك الدفاعي للأفراد: (العطيات، 2006، 114)

1- السلوك الدفاعي العلني: يتمثل في الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة أو ترك العمل.

2- السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر: من خلال ضعف الولاء للمنظمة وفقدان دافعية العمل حيث تبرز ظاهرة تأخير أو التأجيل أو التناسي أو الانسحاب.

كما أشار بالمر (Palmer et al, 2009) من أسباب مقاومة الأفراد للتغيير قد يعود إلى عدم رغبتهم للتغيير، أو القلق من عدم التأكد من المجهول. تنبع مقاومة الأفراد من التغيير خوفاً من وضعهم وامتيازاتهم والتي قد تتأثر سلبا على عملية التغيير. وهناك بعض العوامل التي قد تزيد من مقاومة التغيير، مثل: (العطيات، 2006، 114):

1- فرض التغيير على الأفراد والجماعات، فيرونه تهديداً لمركزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم كأنه يعمل لصالحهم.

2- التنظيم غير الرسمي، بحيث يعمد إلى التشكيك بنوايا الإدارة وإبراز احتمالات سلبية مترتبة على هذا التغيير.

3- تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث المقاومة الجماعية أقوى بكثير من مقاومة الأفراد وذات تأثير أكبر.

هناك بعض الأسباب التي تدعو لمقاومة العاملين للتغيير، فمثلاً:

1- الخوف من فقدان الوظيفة: يعتقد أغلب الموظفين، أن إجراء عملية التغيير ستكون مصحوبة بإلغاء الوظائف، وتسريح العمال بسبب إدخال تقنيات جديدة للمؤسسة، ولذلك فهم يحاولون التمسك بنفس الوظيفة خشية فقدان مصالحهم.

2- عدم ثقة الموظفين من الآثار المترتبة من التغيير: لأن مشروع التغيير سيجعلهم يعتقدون بأنهم قد وقعوا في استغلال، وأنهم قد أجبروا على هذا الاتجاه.

3- التخوف من ارتفاع مستوى العمل: لقد تعود الموظفون على نمط معين من العمل يغلب عليه الطابع الروتيني، وإجراء التغيير سيحدث اختلافاً للمهام مما يدفعهم لمقاومة التغيير.

يتغلب القادة على المقاومة من خلال تعريف الآخرين به وامتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعا وخاصة ممن يعانون من صعوبات تكيف من خلال:

1- إشعار العاملين بالتغيير: إشعار العاملين بالتغيير بإخبارهم أنه لمصلحة المنظمة وإخبارهم كيفية التغيير وأثره عليهم وما متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية وما هو مطلوب منهم بشكل دقيق حتى لا يكون هناك التباس أو عدم تأكد، وكذلك المهارة المطلوب تعليمهم وتدريبهم عليها للقيام بالتغيرات بكفاءة واقتدار.

2- إشراك العاملين في التغيير: إعلان أهمية التغيير للمنظمة ولهم وأهمية دورهم في إنجاحها هذا يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه.

3- اظهر تفهمك كإداري: الاستماع والتفهم لإشعارهم بالراحة والقبول لما تريد إحداثه من خلال العصف الذهني Brain Storming مما يولد اتجاهات أكثر ايجابية نحو التغيير والحفاظ على الروح المعنوية.

4- تعامل مع الرفض: مثل التأخر عن العمل، تعطيل الإنتاج، كثرة الشكوى من ظروف العمل والمدير الناجح من يستطيع التعامل مع هذه الظروف.

كما وضح أساليب التغلب على المقاومة من خلال:

1- إعطاء العاملين معلومات وافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه ومدى التأثير الذي سيحدثه ومضمون التغيير والأسباب التي أدت إليه.

2- إيجاد جو ملائم لقبول التغيير والتكيف مع الظروف.

3- إشراك في تحديد أهداف التغيير.

4- إعطاء امتيازات للعامل المعارض.

يعتبر الخوف والقلق من اللامعروف وعدم القدرة على التكيف على القرارات الجديدة من أهم أسباب مقاومة الأفراد لبعض قرارات المنظمة.قد يكون مقاومة يعض العاملين للقرارات يعود على بعض الأسباب ومنها: عدم الاعتقاد بسبب كافي للتغيير، تعريفات مختلفة للحاجة للتغيير، عدم الاتفاق على أهداف، ويقاومونها على عدة أشكال؛ مثل: الرفض، المماطلة، عدم متابعة التنفيذ، التخريب، الارتداد، والرفض الكلي. (توفيق، 2007، 4)

ثانيا: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

الدراسات العربية

1. دراسة (قرقش، عبد الكريم نظام: 2002) بعنوان "**فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية هيرسي وبلانشرد**"، هدفت هذه الدراسة معرفة أي الأنماط القيادية الأكثر استخداما في المدارس الثانوية الحكومية. طبق الباحث منهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى نتائج أهمها بأن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط استخداما لدى مديري ومديرات مجتمع العينة. وأوصت هذه الدراسة بزيادة الورش التدريبية مختصة بالقيادة الإدارية التربوية، وكذلك وضع معايير وأسس واضحة لاختيار مديرين من ذوي خبرات الطويلة لضمان فعالية أكبر لقيادتهم وضمان مستوى أفضل لمخرجات التعليم.

2. دراسة (مجممي: 2004) بعنوان "**أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**" هدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالنمو المهني وفعالية الأداء. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، والتي بلغ حجمها 311 عاملاً في المصانع الخاصة في الرياض ممن لا تقل خدمتهم عن 3 سنوات وبعمر 24-25 سنة. أكدت هذه الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأمثل لاهتمامه بحاجات العاملين ومراعاة ظروفهم مما يزيد من ولاء العاملين وارتفاع النمو المهني، وكذلك تقوية الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين مما يساعد على الوصول إلى الأهداف المنشودة من الجهتين؛ المنظمة والأفراد. توصلت هذه الدراسة إلى أن

النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعا في جميع المصانع، حيث يشارك العاملون في اتخاذ القرارات والتنظيم والتعاون والتخطيط وتواصل مستمر مع الإدارة، الذي يحقق النمو المهني. وقدمت هذه الدراسة عدداً من التوصيات منها تعزيز النمط الديمقراطي بين المدراء، والابتعاد عن النمطين الأوتوقراطي والمتساهل لما لهم تأثير سلبي ومعاكس، والاهتمام بحاجات العاملين والاتصال الدائم معهم.

3. دراسة (الجرجري، أحمد سليمان: 2007) بعنوان "**أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد القيادة التحويلية والمبررات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي. طبق الباحث منهج الوصفي التحليلي بوجود عنصر الخبرة في العينة الموجودة في مصنع الألبسة الولادية في الموصل. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية حظيت باهتمام كبير انسجاماً مع النظريات القيادية الحديثة التي تركز على الانسجام والتكيف مع الظرف البيئي القائم، واهتمام الإدارة بالتغيير التنظيمي انسجاما مع التغيرات المتزائدة في مجالات الحياة. وأوصت هذه الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالقيادة الإدارية واختيار القادة ممن يتوفر لديهم الخبرة والصفات التي تؤثر على المرؤوسين والتركيز بإجراء التغيير التنظيمي بما يتناسب مع البيئة الخارجية، وكذلك استثمار القدرات والإمكانات للتغيير سواء داخلي أو خارجي.

4. دراسة (أبو شيخة: 2008) بعنوان "**العلاقة بين مقاومة التغيير الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في بعض المؤسسات الأردنية**" هدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات العاملين في القطاعين العام والخاص الأردني نحو مقاومة التغيير. استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي. وتوصلت هذه الدراسة إلى إعطاء العاملين فرصة المشاركة في بناء

خطط التغيير، وإبراز مزايا التغيير وموجباته للعاملين، وتدريب العاملين على المهارات الإنسانية التي تمكنهم من فهم التغيير وتنفيذه.

5. دراسة (ملحم، والابراهيم: 2008) بعنوان "**استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية**" هدفت الدراسة توضيح أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية في الأردن، وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بعدد (200) مديراً من المديرين العاملين في شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة الأسمنت، وشركة مصفاة البترول الأردنية. وتوصلت هذه الدراسة بأن كانت استرتيجية الإكراه الظاهر والضمني في الحد الأدنى للدرجة العالية من الممارسات الإدارية، أما استراتيجية المشاركة كانت في المرتبة الأخيرة من الممارسة. وأوصت بضرورة دراسة وتحليل أسباب مقاومة العاملين لمقاومة التغيير والتركيز على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب بما يحقق التغيير الفعال من خلال مشاركة الأفراد.

6. دراسة (العتيبي، سعد بن مرزوق: 2009) بعنوان "**القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة**" هدفت هذه الدراسة بتوضيح دور القيادة التحويلية في تحسين كفاءة ومرونة المنظمات العربية من خلال تحقيق التمكين النفسي للعاملين بحيث يصبح كل فرد قادر على اتخاذ القرار المناسب بما يتفق مع مصالح المنظمة. كما أوصت هذه الدراسة بزيادة الاهتمام في التدريب والتطوير للمهارات المعرفية

والسلوكية للعاملين، وحث القيادات على العمل الجماعي لحل المشاكل في المنظمة، وضرورة تبني المنظمات العربية لمفهوم القيادة الذاتية والممكنة وتبني نظرة أكثر واقية وتفاؤلية للمرؤوسين.

7. دراسة (وسيلة، واعر وعبد الناصر،موسى: 2009) بعنوان "**أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة**" هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومدى فعالية القرار بقياس مدى مقاومة العاملين عند مرحلة تنفيذ القرار. استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي واختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، التي بلغ حجمها 69 فرداً واختيرت من حيث الأقدمية. توصلت هذه الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأنسب في عملية صنع القرارات في وحدة البريد الولائية في بسكرة من حيث تكون نسبة المقاومة منخفضة وعملية التنفيذ سلسة وأثره الايجابي في تقبل العاملين للقرار، أما النمط الأوتوقراطي والمتساهل كان لهما تأثير سلبي على العاملين وتباطؤ تنفيذ القرارات من ارتفاع نسبة المقاومين بين العاملين بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار وقلة الاتصال بين الإدارة والأفراد وعد إدراكهم أهمية القرار. وأوصت هذه الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي لما له تأثير ايجابي وفعال، والابتعاد عن النمط الأوتوقراطي والمتساهل لما لهم تأثير سلبي وزيادة المقاومة، إشراك العاملين في صناعة القرار، تفعيل الاتصال بين الإدارة والعاملين ومعرفة آراء العاملين حتى تخف المقاومة وبالتالي الوصول إلى النتائج المطلوبة.

8. دراسة (عباس: 2009) بعنوان "**تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية**" هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على عملية صنع قرارات التغيير، وقياس مدى مقاومة العاملين للقرارات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختيار العينة بالطريقة العشوائية، التي بلغ حجمها (119)

موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. أثبتت هذه الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الايجابي في عملية صنع القرارات وتقليل نسبة المقاومة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية بما فيه علاقات إنسانية، والمشاركة بصنع القرار، والتفويض السليم والاتصال الجيد مما يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار، أما النمط الأوتوقراطي والمتساهل سلبيين على العاملين وسبب لارتفاع نسبة المقاومة بين العاملين بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار وعدم إدراكهم لأهميته. وقدمت هذه الدراسة التوصيات بتعزيز النمط الديمقراطي في قيادة التغيير، والابتعاد عن النمط الأوتوقراطي والمتساهل. تفعيل مشاركة العاملين في صناعة القرار، مما يساعدهم على تقبل القرار وأقل مقاومة.

9. دراسة (الغزالي: 2013) بعنوان "**أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية وعلاقتها في عملية اتخاذ القرار. قام الباحث بتوزيع واسترجاع (422) استبانة على (28) شركة تأمين في المملكة وحللها من خلال إجراء التحليل الإحصائي. أظهرت نتائج الدراسة أن التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. كما أن التحفيز في فاعلية عملية اتخاذ القرار كانت سلبية ويعزى ذلك لعدم إدراك القادة في شركات التأمين الأردنية لنوعية أو أسلوب التحفيز العلمي الأنسب الذي يتوجب اتباعه لتحفيز العاملين. يشجع المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية ويوجهوهم للعمل بروح الفريق. وأوصت هذه الدراسة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار، تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين، إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون. تعزيز قدرة القادة العاملين على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت

قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية. وتعزيز اهتمام القادة العاملين بمبدأ التمكين وذلك من خلال تقديم تصورات شاملة للعمل وترك الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه مما يشجعهم على تحمل المسؤولية. اهتمام القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Baker, Sharon L.: 1989) بعنوان "**Managing Resistance to Change**"

هدفت الدراسة توضيح دور المديرين القادة في زيادة مقاومة العاملين من خلال سوء التخطيط أو قلة دعم الإدارة للعاملين أثناء التغيير أو تجاهل احتياجاتهم، وإن كان كذلك توضح الدراسة أساليب يتفادوا فيها المقاومة في المستقبل. وضحت هذه الدراسة أن أسباب التصرف غير الإيجابي للمرؤوسين هو نتيجة لعدم شرح التغيير الذي قد يحصل في المنظمة مما يعيق عملية تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف. استخدمت الباحثة المعلومات المقدمة من مراجع ودراسات مشابهة للمقالة. وأوصت هذه الدراسة بتحسين عملية التحول والانتقال بطريقة سلسة من خلال تعريف المرؤوسين على العملية ومساعدتهم باكتشاف أفكار جديدة وتجربتها، وتعزيز دور المدراء وتقديمهم لمعلومات وافية عن التغيير للعاملين، حتى لو كانت سلبية، وشرح تغيرات مهام العمل وتطوير العاملين من خلال التدريب، وكذلك إشراك العاملين في عملية التغيير وتعزيز دورهم بأنهم جزء من المنظمة.

2. دراسة (Haslam, Stephen and Pennington, Robert: 2003) بعنوان " **Reducing Resistance to Change and Conflict: A Key to Successful Leadership**" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة العاملين لقرارات التغيير وتوصلت هذه الدراسة إلى أن توجيه القادة الغير ايجابي للمرؤوسين يزيد من تخوف وتردد المرؤوسين من عملية تنفيذ القرارات في المنظمة، وأن التوجيه الجيد سبباً في تقليل مقاومتهم ويحقق الأهداف الموضوعة. وبما أن الأفراد يعملون من أجل تحقيق احتياجاتهم، فأن دور القائد يتمثل في توجيهم نحو تحقيق الأهداف بما يتماشى مع احتياجاتهم من خلال تحريك عواطفهم. وأشارت الدراسة إلى أهمية نموذج CBAM Concerns Based Adoption Model الذي يعنى باهتمامات النفس / الفردية، المهام، والتأثير والنتيجة.

3. دراسة (Lines, Rune: 2004) بعنوان " **Influence Of Participation In Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment And Change Goal Achievement**" أوضحت هذه الدراسة دور المشاركة في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، وما له من دور ايجابي في جودة القرار، والاستجابة الفعالة للتغيير وبالتالي نجاح تطبيقه في المنظمة. استخدم الباحث البيانات المتعلقة بالتغيير من وثائق مؤسسة الاتصالات الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية. كان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة معتدلة بين مشاركة الأفراد والتوافق مع ثقافة المنظمة والأهداف الشخصية للأفراد الذين يستقبلون التغيير، وأوصت هذه الدراسة بتعزيز دور المشاركة في التغيير الاستراتيجي، الذي سيقلل المقاومة وزيادة الالتزام الوظيفي وتحقيق أهداف التغيير.

4. دراسة (Van Dam, K., Oreg, S. and Schyns, B.: 2008) بعنوان " **Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change**" وضحت هذه الدراسة تصرفات الأفراد العاملين تجاه تغيرات المنظمة من خلال دراسة خصائص يوم العمل ومساره وتأثيره على مقاومة العاملين لتغيرات المنظمة، وذلك من خلال دراسة ثقة العاملين بالإدارة، ومشاركة المرؤوسين، وتقبلهم للتغيرات، والمناصب الإدارية والمعلومات التي تقدم للموظفين عند التغيير. كما درست نظرية Leader-member exchange LMX التي تزيد من تحسن العلاقات بين الأفراد والقادة كما تزيد من فعالية التغيير وتحسن أداء المنظمة. استخدم الباحث البيانات من الدراسات السابقة للموضوع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في شركة إسكان في هولندا في حالة دمج مع شركة إسكان أخرى، وتم توزيع 235 استبانة قابلة للتحليل. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن انخفاض مقاومة الأفراد للتغيير يعود إلى توفر المعلومات، وفرص المشاركة وثقة العاملين في من يقوم بالتغيير من أعضاء الإدارة. وأوصت باستمرار دور الإدارة في شرح عملية التغيير للعاملين وإشراكهم فيها وزيادة التواصل بين العاملين والإدارة.

5. دراسة (Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah A.: 2012) بعنوان **Resistance to Organizational Change: a case study of Oti Yeboah** " **Complex Limited**" هدفت الدراسة دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في Oti Yeboah Complex Limited. استخدم الباحثين المنهج الوصفي وتم توزيع استبانات على (217) موظفاً. توصلت الدراسة لعدة عوامل في زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير إلى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، وبالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: قلة التحفيز، الاتصال الضعيف. وأوصت هذه الدراسة بعض

العوامل التي تقلل من عنصر المقاومة في الشركة ومنها: التشجيع على المشاركة في صنع القرار، وبناء ثقافة مشتركة في الشركة، وقبول النقد البناء والشفافية في التعامل.

6. دراسة (Nodenson, Suresh, Beleya, Prashanth, Raman, Gopalan and Ramendran, Charles: 2012) بعنوان " **Leadership Role in Handling Employee's Resistance: Implementation of Innovation**" هدفت الدراسة توضيح دور القائد وتعزيزه في دعم المرؤوسين في تقبل القرارات الإبداعية في المنظمة ولما له دور في التواصل معهم بهدف توجيهم للطريق الصحيح وتعليمهم على التغيرات التي قد تقابلهم مع عملية صنع القرارات دون خوف أو تردد. استخدم الباحثون البيانات من الدراسات السابقة للموضوع. وبالتالي أوصت هذه الدراسة بزيادة الاهتمام بدور القائد وتعريفه لقرارات الإبداعية للمرؤوسين وشرحها لهم.

7. دراسة (Chuang, Yuh-Shy: 2010) بعنوان " **Individual Resistance From Employees to Organizational Change**" هدفت هذه الدراسة على توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعو للتغيير والتطوير يعد عنصراً أساسياً لإنجاح عملية التغيير في المنظمة وتوضيح نتيجة هذا التغيير لتشجيعهم. استخدم الباحث البيانات من الدراسات السابقة للموضوع. وأوصت هذه الدراسة تفهم ردود فعل العاملين للتغيير وكيفية تقليل مقاومتهم من خلال التخطيط لمراحل التغيير وشرحها للأفراد.

ثالثا: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها

تعددت الدراسات في تعريف الأنماط القيادية ودورها في منظمات الأعمال. كما تواجدت دراسات قليلة بخصوص تنفيذ القرارات وفعالية تطبيقها كما تعددت دراسات أنماط مختلفة من القيادة؛ مثل: التحويلية والتمكينية وأثرها على المرؤوسين. أما هذه الدراسة فجاءت لتوضيح العلاقة بين دور كل من الأنماط القيادية الإدارية في عملية التغيير ومدى مقاومة المرؤوسين لتنفيذها التي قد تعيق تطبيق قرارات التغيير التي يتخوف منها العاملين مما يؤثر بالمقابل على تطور منظمات الأعمال مع تطور البيئة الخارجية لها وقد يعد سبباً لفشلها. وقد قامت هذه الدراسة بتوضيح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية وخصائصه وأثره على تجاوب المرؤوسين لهذه القرارات.

يشمل مجتمع الدراسة إداريين شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وهي بيئة مختلفة عن البيئات الأخرى كونها شركة تعمل في المجال الاستراتيجي ولها دور مهم في دعم الاقتصاد الأردني. وتشكل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى المعرفة بحيث تساعد أصحاب القرارات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية في التعرف على أفضل أساليب عملية صنع قرارات التغيير وقياس مدى مقاومة العاملين لهذه العملية وتأكيد أي من الأنماط القيادية الإدارية لها قدرة على التأثير في عملية التغيير على أرض الواقع في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-1 المقدمة

هدفت الدراسة بيان أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

واستناداً لما سبق، تضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

3-2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج، ومن ثم الاستنتاجات وبعدها وضع التوصيات للدراسة. تتألف الدراسة من جزأين؛ جزء نظري غطت فيه الباحثة الأفكار العلمية العامة والدراسات السابقة، وجزء عملي بتوزيع استبانة على العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، والتي على أساسها تم الكشف عن أثر أنماط القيادة الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) على مقاومة العاملين للتغيير. وقد عولجت البيانات باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Statistical Package for Social Sciences.

3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية وقد بلغ عددهم حتى نهاية العام 2012 (1050) موظفاً إدارياً ورؤساء الوحدات الإدارية.

3-4 عينة الدراسة

تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عددها (130) فرداً، أي بنسبة 12,4% من مجتمع الدراسة. تم توزيع (130) استبانة، واسترجع منها (120) استبانة، بعد استيفاءها وفحصها، استبعد منها خمسة استبانات وجدت غير صالحة للاستخدام، ليصبح عدد أفراد العينة المبحوثة (الصافي) (115) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته 10,95% من مجتمع الدراسة.

3-5 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة لاستخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية:

توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع

الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية:

لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والتي قامت بإعدادها وتصميمها كأداة رئيسية للدراسة ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وقد صيغت فقراتها بعبارات خبرية مفتوحة عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، طبقا لمقياس ليكرت Likert ذي الأوزان الخمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة) الخماسي، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

- الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الشركة) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابات أفراد العينة على متغيرات موضوع الدراسة والمتغيرات الديمغرافية.
- الجزء الثاني: تضمن مقياس أنماط القيادة الإدارية عبر ثلاثة أنماط، وهي (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التساهل) و(29) فقرة لقياسها، وقد تم توزيع فقرات الاستبانة بطريقة عشوائية على الأنماط القيادية الثلاثة لضمان الموضوعية في إجابات أفراد العينة وعدم تحيزهم لنمط معين كما في الجدول التالي:

أنماط القيادة الإدارية	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط المتساهل
عدد الفقرات	10	9	10
تسلسل الفقرات	1، 6، 10، 14، 16،19، 24، 25، 26،30	2، 5، 7، 8، 11، 18، 20، 22، 29،	3، 4، 9، 12، 13، 17، 21، 23، 27، 28

وتراوح مدى الاستجابة من (1–5) وفق مقياس Likert كالأتي:

بدائل الإجابة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

- الجزء الثالث: تضمن مقياس مقاومة التغيير وقد خصص لذلك (10) فقرات لقياسها، وتراوح مدى الاستجابة من (1–5) وفق مقياس Likert كالأتي:

بدائل الإجابة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (39) فقرة بمقياس Likert الخماسي.

3-6 صدق الأداء

الصدق الظاهري

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين تألفت من (3) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانة بصورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (3).

3-7 ثبات الأداء

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمرا مقبولا (Sekaran, 2003). والجدول (3-1) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3-1)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	أنماط القيادة الإدارية	29	0.908
1 1	النمط الأوتوقراطي	10	0.753
1 2	النمط الديمقراطي	9	0.729
1 3	النمط المتساهل	10	0.829
2	مقاومة التغيير	10	0.793
	الإستبانة ككل	39	0.925

إذ يوضح الجدول (3−1) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.729) للنمط الديمقراطي كحد أدنى، و(0.829) للنمط المتساهل كحد أعلى. كما بلغ معامل ثبات الإستبانة بشكل شمولي (0.925). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً ل (Sekaran, 2003).

3−8 متغيرات الدراسة

تضمنت الإستبانة جزأين؛ جزء للمتغيرات الديمغرافية للعينة، والجزء الآخر تضمن (39) عبارة لتغطية متغيرات الدراسة وأبعادها كالآتي:

المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3−2)، (3−3)، (3−4)، (3−5)، (3−6) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الشركة).

إذ يوضح الجدول (3−2) أن 53,9% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 46,1% هم من الإناث. مما يشير إلى ارتفاع مساهمة المرأة في الأعمال الإدارية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وإلى اهتمام إدارة الشركة بتوفير فرص العمل لكلا الجنسين.

الجدول (3-2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	62	53،9
	إناث	53	46،1
المجموع		115	100

وما يرتبط بمتغير العمر فقد أظهرت النتائج المعروضة الجدول (3-3) أن 45،2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين (20 إلى 30 سنة)، وأن 37،4% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة)، كما أظهرت النتائج أن 15،7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50 سنة)، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من (51 إلى 60 سنة) ما مجمله 1.7%. وهذا يدل على أن معظم الإداريين هم من الشباب ذوي المقدرات العالية في العمل.

الجدول (3-3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 20- 30 سنة	52	45.2
	من 31- 40 سنة	43	37.4
	من 41- 50 سنة	18	15.7
	من 51- 60 سنة	2	1.7
	60 سنة فأكثر	-	-
المجموع		115	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3–4) فقد تبين أن (12.2%) من حملة شهادة الثانوية العامة وما دون، كما بينت النتائج أن (27%) من حملة شهادة الدبلوم في اختصاصاتهم، وأن (53.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير والدكتوراه في اختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 7%. ويلاحظ هنا ارتفاع نسبة من هم أقل من حملة مؤهل الجامعي وهذا يؤكد حاجة الشركة إلى الاهتمام بإعداد برامج التدريب لرفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم الإدارية.

الجدول (3–4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	ثانوية عامة وما دون	14	12.1
	دبلوم	31	27
	بكالوريوس	62	53.9
	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	8	7
المجموع		115	100

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، وكما يظهره الجدول (3–5) فقد أظهرت النتائج أن 46.1% من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين الإداريين، وأن ما مجمله (16.5 %) من المبحوثين هم من رؤساء الأقسام، وأن (13.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من مساعدي المديرين، كما بينت النتائج أن (5.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين، وأخيراً، بينت النتائج أن (18.3%) من المبحوثين هم ممن يشغلون مستويات وظيفية أخرى. مما يؤكد على أن

وجهات نظر أفراد العينة على فقرات الاستبانة كانت مدركة بالنظر إلى مؤهلاتهم العلمية وخبرتهم الإدارية في الشركة.

الجدول (3-5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الوظيفي	موظف إداري	53	64.4
	رئيس قسم	19	16.5
	مساعد مدير	16	13.9
	مدير	6	5.2
المجموع		115	100

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخدمة في الشركة فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3-6) أن ما نسبته (23.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات؛ وأن (45.2%) هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات أو أقل. وأن ما نسبته (13.9%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11-15 سنة. كما أن نسبة الأفراد ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 16-20 سنة بلغت (11.3%). كما أن ما نسبته (3.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 21-25 سنة. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 26 سنة فأكثر بلغت (2.6%)، مما يشير إلى وجود استقرار وظيفي نسبي، مما يعزز من مقدرتهم على الأداء الجيد والمعرفة بمصالح الشركة واحتياجاتها.

الجدول (3-6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخدمة في الشركة	5 سنوات أو أقل	52	45.2
	من 6 إلى 10 سنوات	27	23.5
	من 11 إلى 15 سنة	16	13.9
	من 16 إلى 20 سنة	13	11.3
	من 21 إلى 25 سنة	4	3.5
	26 سنة فأكثر	3	2.6
المجموع		115	100

متغيرات الدراسة وأبعادها كالآتي:

1. المتغير المستقل، وتتمثل في أنماط القيادة الإدارية وهي:

- النمط الأوتوقراطي، وقد تم قياسه بالفقرات (1، 6، 10، 14، 16،19، 24، 25، 26،30).
- النمط الديمقراطي، وقد تم قياسه بالفقرات (2، 5، 7، 8، 11، 18، 20، 22 ،29).
- النمط المتساهل، وقد تم قياسه بالفقرات (3، 4، 9، 12، 13، 17، 21، 23، 27، 28).

2. المتغير التابع، ويتمثل بمقاومة التغيير، وتم قياسه بالفقرات (31-40).

3-9 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Statistical Package for Social Sciences ومن خلاله قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في أنماط القيادة الإدارية في مقاومة التغيير.
- مستوى الأهمية، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 أقل من 2.33.

الأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66.

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4-1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة الإحصائية الخاصة بكل منها.

4-2 تحليل نتائج الدراسة

أولاً: أنماط القيادة الإدارية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية:

لوصف مستوى أنماط القيادة الإدارية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4-1)، (4-2)، (4-3).

جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الإداري الأوتوقراطي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	النمط الإداري الأوتوقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يجبر الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم وإرغامهم على ذلك	3.652	1.147	6	متوسط
6	ينفرد باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها	4.017	0.837	1	مرتفع
10	لا يفوض السلطة والصلاحية لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل	3.878	1.117	3	مرتفع
14	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويفرض علي كيفية تنفيذها	3.739	0.946	5	مرتفع
15	لا يتراجع عن قراراته مهما كان هناك اعتراضات أو تذمر من الموظفين	3.800	1.093	4	مرتفع
19	يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء، فهو يهتم بأداء الموظفين ولا يهتم بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	3.321	1.196	10	متوسط
24	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه ولا يقتنع ببعض وجهات نظرهم	3.921	0.965	2	مرتفع
25	يتمسك بشدة بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	3.617	1.128	7	متوسط
26	لا يبدي أي اهتمام بالنواحي الاجتماعية والإنسانية الصعبة لدى الموظفين	3.530	1.028	9	متوسط
30	يطلب رئيسي مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	3.565	1.185	8	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الإداري الأوتوقراطي	3.704	0.596		

يشير الجدول (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبـــارات المتعلقـــة بـــالنمط الإداري الأوتوقراطي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.321-4.017) بمتوسط مقداره (3.704) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يـــشير إلـــى المستوى المرتفع للنمط الإداري الأوتوقراطي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت فـــي المرتبة الأولى الفقرة "ينفرد باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها" بمتوسط حـــسابي بلـــغ (4.017) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.704)، وانحراف معياري بلغ (0.837)، فيما حصلت الفقرة "يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء، فهو يهتم بأداء الموظفين ولا يهتم بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.321) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.704) وانحراف معياري (1.196).

تشير هذه النتيجة إلى شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعاني من مشكلة وجود عـــدد مـــن القيادات الإدارية المتسلطة التي تنفرد باتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين في عمليـــة صـــنع القرار. وهذا ينعكس سلبا على جودة القرارات في بعض الوحدات الإدارية.

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الإداري الديمقراطي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	النمط الإداري الديمقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
2	يفوض رئيسي السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات ويهتم بنتائج الأعمال	3.591	1.058	2	متوسط
5	يعمل رئيسي على تطوير أداء الموظفين من خلال التدريب	3.400	1.090	4	متوسط
7	يشجع رئيسي الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكار والمقترحات الجديدة	3.295	1.075	7	متوسط
8	ينظر رئيسي إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين	3.382	1.030	5	متوسط
11	يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	2.904	1.311	9	متوسط
18	يشرك رئيسي الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	3.834	1.131	1	مرتفع
20	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	3.243	1.189	8	متوسط
22	يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال	3.486	0.949	3	متوسط
29	يعمل رئيسي من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل	3.373	1.280	6	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الإداري الديمقراطي		3.390	0.660		

كما يظهر الجدول (4−2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنمط الإداري الديمقراطي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.904− 3.834) بمتوسط مقداره (3.390) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للنمط الإداري الديمقراطي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يشرك رئيسي الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (3.834) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.390)، وانحراف معياري بلغ (1.131)، فيما حصلت الفقرة "يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.904) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.390) وانحراف معياري (1.311).

ويلاحظ أن المرؤوسين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية غير راضيين عن معاملة الرؤساء لهم فيما يتعلق بمشكلاتهم الاجتماعية والمادية وما يواجهونه من صعوبات أخرى في عملهم، وهو سلوك معتاد من قبل النمط الأوتوقراطي لدى بعض القيادات الإدارية، وهي مشكلة أخرى ملفتة للنظر، يتوجب من الشركة الانتباه إليها ومعالجتها.

جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى النمط الإداري المتساهل في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	النمط الإداري المتساهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
3	يتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها	3.286	1.057	7	متوسط
4	يستمع إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها	3.313	1.223	6	متوسط
9	لا يتدخل رئيسي بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة	3.469	1.179	3	متوسط
12	يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	2.869	1.135	10	متوسط
13	يتجنب محاسبة الموظفين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل وقليلي الإنجاز	3.347	1.132	5	متوسط
17	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	3.243	1.143	8	متوسط
21	يشعر رئيسي الموظفين بالحرية التامة في نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم	3.478	0.920	2	متوسط
23	يتردد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين	3.608	1.144	1	متوسط
27	نادرا ما يوجه الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	3.443	1.010	4	متوسط
28	السلوك العام لرئيسي متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	3.156	1.210	9	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الإداري المتساهل	3.321	0.702		

كما يبين الجدول (4-3) إجابات عينة الدراسة عن العبـــارات المتعلقـــة بـــالنمط الإداري المتساهل في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.869 3.608) بمتوسط مقداره (3.321) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للنمط الإداري المتساهل في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يتردد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (3.608) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.321)، وانحراف معياري بلغ (1.144)، فيما حصلت الفقرة "يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.869) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلـــي والبـــالغ (3.321) وانحـــراف معياري (1.135). وهي نتيجة أخرى مطابقة لسمات هذا النوع من القيادات الإدارية المتـــساهلة، فهو غير معنى بأهمية الوقت في العمل، وقد يصرف وقته في الزيارات والاجتماعـــات ويتجنـــب التدخل في عمل الموظفين والرقابة على أعمالهم إلى حد بعيد.

ثانياً: عملية مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية محل الدراسة

لوصف مستوى مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنيـــة، لجـــأت الباحثـــة لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4-4).

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	تشجع الإدارة جميع الموظفين التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	2.991	1.166	8	متوسط
32	أشعر بالرضا عن عملية التغيير بالشركة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه	3.382	1.128	3	متوسط
33	يقوم رئيسي بشرح وتوضيح أسباب وأهداف عملية التغيير في الشركة	3.252	1.168	4	متوسط
34	أتفهم مبررات قرارات التغيير في التنظيم الإداري والوظائف	3.156	1.151	7	متوسط
35	يشترك الموظفين بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا	2.939	1.440	9	متوسط
36	لا يستفيد جميع الموظفين من فوائد التغيير في المنظمة	2.147	1.053	10	متوسط
37	تفرض الإدارة العليا عملية التغيير في معدلات الأداء حتى وان اعترض عليها الموظفين	3.573	0.982	2	متوسط
38	تدرك الإدارة العليا أهمية العامل الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير	3.200	1.010	6	متوسط
39	تزود الإدارة العليا جميع الموظفين بالمعلومات التعريفية قبل بدء عملية التغيير	3.234	1.062	5	متوسط
40	ينفذ جميع الموظفين قرارات التغيير بأمانة ولو كانت في غير صالحهم	3.600	1.122	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقاومة التغيير	3.147	1.128		

يشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.147-3.600) بمتوسط مقداره (3.147) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "ينفذ جميع الموظفين قرارات التغيير بأمانة ولو كانت في غير صالحهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.600) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.147)، وانحراف معياري بلغ (1.122)، فيما حصلت الفقرة "لا يستفيد جميع الموظفين من فوائد التغيير في المنظمة" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.147) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.147) وانحراف معياري (1.053). تبدو من هذه النتائج وجود مقاومة من جانب الموظفين لعمليات التغيير، وهو تعبير عن عدم قناعتهم بحد ذاتها بالنسبة لهم، وتعبيراً عن عدم رضاهم نسبيا للطريقة التي تتخذ فيها قرارات التغيير. ربما لأنهم لا يشاركون في صنعها بل تفرض عليهم ويطلب منهم فقط التنفيذ.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسة الأولى HO1**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل) على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل) على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4−5).

جدول (4−5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	0.752	0.565	48.033	بين المجاميع	3	0.000	النمط الأوتوقراطي	0.687	5.079	0.000
				البواقي	111		النمط الديمقراطي	0.464	4.299	0.000
				المجموع	114		النمط المتساهل	0.386	2.996	0.003

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4−5) أثر أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل) على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل) على مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.752) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.565)،

أي أن ما قيمته (0.565) من التغيرات في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير بالاهتمام بأنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.687) للنمط الأوتـوقراطي، (0.464) للـنمط الـديمقراطي، (0.386) للنمط المتساهل. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأنماط القيـادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل) بقيمـة β (0.687) للـنمط الأوتوقراطي، (0.464) للنمط الديمقراطي، (0.386) للنمط المتساهل. ويؤكد معنوية هذا التـأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (48.033) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عـدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيـادة الإداريـة (الـنمط الأوتـوقراطي، والـنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل) على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر تطبيق كل نمط من أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغييـر شـركة مناجم الفوسفات الأردنية، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلـى ثلاثـة فرضـيات فرعية، وكما هو موضح أدناه:

- **الفرضية الفرعية الأولى HO1**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الإداري الأوتوقراطي على مقاومة التغييـر شـركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثـــر الـــنمط الإداري الأوتوقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هـــو موضـــح بالجـــدول (4- 6).

جدول (4-6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمط الإداري الأوتوقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية	0.531	0.282	44.333	الانحدار	1	0.000	0.676	6.658	0.000
				البواقي	113				
				المجموع	114				

يوضح الجدول (4-6) تأثير النمط الإداري الأوتوقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالـــة إحـــصائية للـــنمط الإداري الأوتوقراطي على مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنيـــة، إذ بلـــغ معامـــل الارتباط R (0.531) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.282)، أي أن ما قيمته (0.282) من التغيرات في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالنمط الإداري الأوتوقراطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.676). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالنمط الإداري الأوتوقراطي يؤدي إلى زيادة في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية بقيمة (0.676). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F

المحسوبة والتي بلغت (44.333) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.658) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الإداري الأوتوقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الفرعية الثانية HO2**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الإداري الديمقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر النمط الإداري الديمقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمط الإداري الديمقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية	0.741	0.549	137.381	الانحدار	1	0.000	0.851	11.721	0.000
				البواقي	113				
				المجموع	114				

يوضح الجدول (4-7) تأثير النمط الإداري الديمقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الإداري الديمقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.741) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.549)، أي أن ما قيمته (0.549) من التغيرات في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالنمط الإداري الديمقراطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.851). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالنمط الإداري الديمقراطي يؤدي إلى زيادة في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية بقيمة (0.851). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (137.381) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (11.721) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الإداري الديمقراطي على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الفرعية الثالثة HO3**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الإداري المتساهل على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر النمط الإداري المتساهل على مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-8).

جدول (4-8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير النمط الإداري المتساهل على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية	0.657	0.432	85.929	الانحدار	1	0.000	0.711	9.270	0.000
				البواقي	113				
				المجموع	114				

يوضح الجدول (4-8) تأثير النمط الإداري المتساهل على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الإداري المتساهل على مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.657) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.432)، أي أن ما قيمته (0.432) من التغيرات في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالنمط الإداري المتساهل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.711). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالنمط الإداري المتساهل يؤدي إلى زيادة في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية بقيمة (0.711). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (85.929) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة

والتي بلغت (9.270) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط الإداري المتساهل على مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

- **الفرضية الرئيسة الثانية HO2**

لا يوجد فروق جوهرية ذو دلالة إحصائية لاختلاف أنماط القيادات الإدارية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل) في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لبيان الفروق في الأنماط القيادات الإدارية في مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية وبمستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$). وكما يلي مبين في جدول (4-9).

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية في مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المؤهل العلمي	النمط الأوتوقراطي		النمط الديمقراطي		النمط المتساهل	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأنماط القيادية في مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	3.644	0.633	3.660	1.069	3.198	0.645

يتضح من الجدول (4-9) أن أعلى المتوسطات الحسابية كان لدى النمط الإداري الأوتوقراطي ولمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمقاومة التغيير، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4-10) يبين ذلك.

جدول (4-10)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمفروقات في الأنماط القيادات الإدارية في مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

البيان	مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأنماط القيادية في مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	بين المجموعات	5.612	2	2.806	5.226	0.007
	داخل المجموعات	60.139	112	0.537		
	المجموع	65.752	114			

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-10) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادات الإدارية في مقاومة التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة بلغت (5.226) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (3.077). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود فروق جوهرية ذو دلالة إحصائية لاختلاف أنماط القيادات الإدارية (النمط

الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتساهل) في مقاومة التغيير شركة منـاجم الفوسـفات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولمعرفة مصدر الفروقات حول اختلاف أنماط القيادات الإدارية في مقاومة التغيير شـركة مناجم الفوسفات الأردنية، استخدم اختبار Schaffer للمقارنات البعدية بين المتوسـطات الحـسابية، للكشف عن مصدر هذا الفروقات. وكما هو موضح بالجدول (4−11). وقد تبين أن هناك فروقـاً ذات دلالة إحصائية حول اختلاف أنماط القيادات الإدارية في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي بقيمة بلغت (*0.4454) وذلك لـصالح الـنمط القيادي الإداري الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.644) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للنمط القيادي الإداري البيروقراطي (3.660)، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حـول اخـتلاف أنماط القيادات الإدارية في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية بين النمط الأوتوقراطي والنمط المتساهل بقيمة بلغت (*0.4614) وذلك لصالح النمط القيادي الإداري الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.644) بالمقارنة مع المتوسـط الحـسابي للـنمط القيـادي الإداري البيروقراطـي (3.198).

جدول (4−11)

نتائج اختبار Schaffer للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حول اختلاف أنماط القيادات الإدارية في مقاومة التغيير شركة مناجم الفوسفات الأردنية

أنماط القيادات الإدارية	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط المتساهل
النمط الأوتوقراطي		0.4454*	0.4614*
النمط الديمقراطي			0.0160
النمط المتساهل			

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (4−11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اختلاف أنماط القيادات الإدارية في مقاومة التغيير ولصالح النمط الاوتوقراطي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 النتائج (الاستنتاجات)

5-2 التوصيات

النتائج (الاستنتاجات):

- وجود استقرار وظيفي نسبي للموظفين، وبالتالي مما يعزز من مقدرتهم على الأداء الجيد والمعرفة بمصالح الشركة واحتياجاتها.
- وجود عدد من القيادات الإدارية المتسلطة التي تنفرد باتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار. وهذا ينعكس سلبا على جودة القرارات في بعض الوحدات الإدارية.
- ينفرد المدير باتخاذ القرارات ولا يتراجع عنها مهما كان هناك اعتراض من العاملين ولا يستمع لوجهات نظرهم المختلفة تجاه قراراته.
- وجود مقاومة من جانب الموظفين لعمليات التغيير، وهو تعبير عن عدم قناعتهم بحد ذاتها بالنسبة لهم، وتعبيرا عن عدم رضاهم نسبيا للطريقة التي تتخذ فيها قرارات التغيير. ولا يشاركون في صنعها بل تفرض عليهم ويطلب منهم فقط التنفيذ.
- لا يفوض المدير السلطة ولا يتيح لهم قدر من الحرية لاتخاذ القرارات حتى لو كانت في مجال عملهم ويشرف بنفسه على أدائهم.
- لا يتعاطف المدير مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية أو اجتماعية أو عملية.
- لا ينظر المدير للأخطاء على أنها فرصة تدريبية لتحسين الأداء وعدم إدراك أهمية التدريب والتطوير للكادر الوظيفي.
- لا تقوم الإدارة بشرح وتوضيح أسباب وأهداف التغيير للموظفين.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة وقياس الفرضيات توصي الباحثة بما يلي:

- هناك حاجة لإعادة هيكلة التنظيم الإداري في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لغرض تحديثه وتجديده بما يتناسب وحجم الشركة ونشاطاتها ودورها الاستراتيجي في دعم الاقتصاد الوطني وتلبيته لتحقيق استراتيجياتها المستقبلية.
- يتطلب مستوى الأداء في الشركة زيادة الاهتمام بالتدريب الإداري والفني لتطوير مهارات الموظفين الإداريين والفنيين.
- توصي الباحثة بمعالجة وضع القيادات الإدارية والفنية وإكسابهم المعارف والمهارات التي تؤهلهم على القيام بمهام التوجيه والإشراف بطريقة ديمقراطية.
- تعريف الموظفين بأهداف التغيير، وإشراكهم في عمليات صنع قرارات التغيير للتحقيق من مقاومتهم أو معارضتهم لتنفيذها.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة.
- إعطاء المرأة العاملة في الشركة الفرصة في تعزيز دورها في الشركة وللتقدم إلى مناصب القيادة الإدارية.
- دعوة طلبة الدراسات العليا لإعداد دراساتهم وأبحاثهم حول قضايا إدارية أخرى (مثل: التنظيم الإداري، الحوافز، الموارد البشرية، الخ...) تحتاج إلى معالجة داخل الشركة.
- دعوة الشركة إلى التعاون مع الباحثين الإداريين وأساتذة الجامعات في تطبيق دراساتهم في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لمساعدة الشركة على المزيد من النمو والتطور.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

أولا: المراجع العربية

- سورة الشورى (38).
- سورة البقرة (286).
- أبو شيخة، نادر أحمد (2008). "العلاقة بين مقاومة التغيير والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في بعض المؤسسات الأردنية"، **مجلة المنار**، المجلد 14، العدد 1، ص 9-42.
- توفيق، عبد الرحمن (2007). **كيف تتغلب على مقاومة التغيير**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- الجرجري، أحمد سليمان (2007)، " **أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثامن، جامعة الزيتونة، الأردن.
- حجاج، خليل (2009). "مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية وقطاع غزة"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة**، عدد 15، ص 361-396.
- حريم، حسين (1997). **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر محمد صالح (2004). **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- درويش، عبد الكريم وتكلا ليلى، 1982، أصول الإدارة العامة، ط2، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- الصيرفي، محمد (2008). **إدارة التغيير**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- عباس، علي (2008). **إدارة الموارد البشرية الدولية.** ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- عباس، علي (2009). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد 20 (1)، ص 129-157.
- عباس، علي (2010). **أساسيات علم الإدارة.** ط5، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2009)، "**القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة**"، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العجمي، محمد حسنين (2008). **القيادة الإدارية والتنمية البشرية.** ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006). **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير.** ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد (2008). **القيادة والرقابة والاتصال الإداري.** ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- غباين، عمر محمود (2009). **القيادة الفاعلة والقائد الفعال.** ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012). **أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية** (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- قرقش، عبد الكريم نظام (2002). **فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية هيرسيوبلانشرد** (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (2007). **القيادة الإدارية**، عمان: درا الثقافة للنشر والتوزيع.
- لعويسات، جمال الدين (2005). **مبادئ الإدارة**، أبو ظبي: دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- مجممي، ناصر محمد إبراهيم (2004). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المعايطة، سالم فالح (2011). **مفاهيم القيادة الإدارية**. ط1، عمان: مؤسسة بلسم للنشر والتوزيع.
- ملحم، يحيى سليم والابراهيم، محمد شاكر (2008)، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 4، العدد 2.
- وسيلة، واعر وعبد الناصر، موسى (د.ت). "**أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة**"، د.ن.

المراجع الأجنبية

- Baker, Sharon L. (1989). *Managing Resistance to Change*, (38th). Iowa City
- Bedeian, Arthur G. (1986). **Management,** New York, CBS Publishing Japan Ltd.
- Boohene, Rosemond and Williams, Asamoah Appiah (2012) Resistance to Organizational Change: A Case study of Oti Yeboah Complex Limited. **CSCanada International Business and Management**, 4 (1), 135-145>
- Chuang, Yuh-Shy (2010). **Individual resistance of employees against organizational change,** Ching Yun University.
- Dubrin, Andrew J., (2001). **Leadership, Research findings, Practice, and Skills**, New York, Houghton Miffin Company.
- Haslam, Stephen and Pennington, Robert (2003). Reducing resistance to change and conflict: a key to successful leadership, ***DRAFT***, 3-11.
- Lines, Rune (2004). Influence of Participation in Strategic Change: resistance, organization commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management, V4 (3), p 193-215.**
- Nilakant, V. and Ramnarayan, S. (2006). **Change Management, Altering Mindsets in a Global Context**, New Delhi: Response Books.
- Nodenson, Suresh, Beleya, Prashanth, Raman, Gopalan and Ramendran, Charles (2012). Leadership role in handling employee's resistance: implementation of innovation, ***Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business***, 4 (1), 466-477.

– Palmer, I., Dunford, R. and Akin, G. (2009). **Managing Organizational Chang: a multiple perspective approach**. 2nd edition. Boston: McGraw-Hill International Editions.
– Sharma, Radha, (2007). **Change Management, Concepts and Applications**, New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
– Van Dam, K., Oreg, S. and Schyns, B.,(2008) Daily work contexts and resistance to organization change, Durham University, 57 (2), 313-334

المراجع الإلكترونية

– John Frenc & Bertram Raven (N.D). "***Understanding Where Power Comes From in the Workplace***", (online), available:
http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_56.htm

الملحقات

الملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

قامت الباحثة بعرض الإستبانة على محكمين، وذلك لتأكيد صدق الإستبانة. وقد تم إجــراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض العبارات ومن ثم تم توزيعها على مجتمع الدراسة.

فيما يلي أسماء الأكاديميين المحكمين للاستبانة:

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين
جامعة الشرق الأوسط	إدارة الأعمال	أ.د. ليث الربيعي
جامعة الشرق الأوسط	إدارة الأعمال	د. كامل الحواجرة
جامعة الشرق الأوسط	إدارة الأعمال	د. عبد الله أبو سلمى

الملحق رقم (2)

استبانة (التحكيم)

قامت الباحثة بدراسة بعنوان "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة حالة على شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إجارة الأعمال – جامعة الشرق الأوسط. بناء على هذه الدراسة، تم تطوير استبانة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والبيانات المتوفرة على هذا الموضوع، علما بأن الإجابة على فقرات الإستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	2	3	4	5

وبالنسبة لمقاومة التغيير، تم تطوير الإجابة كالآتي:

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
5	4	3	2	1

وتم ترتيب الفقرات تبعا لكل متغير كما يلي:

المتغير المستقل

نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية:

		بدائل الإجابة				
الرقم	**الفقرة**	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	تعديلات
1	يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء، فهو يهتم بأداء الموظفين ولا يهتم بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية					
2	يطلب رئيسي مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار					
3	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويفرض علي كيفية تنفيذها					
4	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه ولا يقتنع ببعض وجهات نظرهم					
5	ينفرد باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها					
6	يجبر الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم وإرغامهم على ذلك					
7	لا يفوض السلطة والصلاحية لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل					

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة				
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	تعديلات
8	لا يتراجع عن قراراته مهما كان هناك اعتراضات أو تذمر من الموظفين					
9	لا يبدي أي اهتمام بالنواحي الاجتماعية والإنسانية الصعبة لدى الموظفين					
10	يتمسك بشدة بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده					

نمط القيادة الإدارية الديمقراطية:

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة				
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	تعديلات
11	يشجع رئيسي الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكار والمقترحات الجديدة					
12	يفوض رئيسي السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات ويهتم بنتائج الأعمال					
13	يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية					

الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	تعديلات
		بدائل الإجابة				
الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	تعديلات
14	يشرك رئيسي الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات					
16	يعمل رئيسي على تطوير أداء الموظفين من خلال التدريب					
17	يعمل رئيسي من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل					
18	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم					
19	ينظر رئيسي إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين					
20	يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال					

نمط القيادة الإدارية المتساهل:

		بدائل الإجابة				
الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	تعديلات
21	يشعر رئيسي الموظفين بالحرية التامة في نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لانجاز أعمالهم					
22	نادرا ما يوجه الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد					
23	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق					
24	لا يتدخل رئيسي بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة					
25	يتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها					
26	يتردد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين					
27	يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي					
28	يتجنب محاسبة الموظفين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل وقليلي الانجاز					
29	السلوك العام لرئيسي متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر					
30	يستمع إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها					

المتغير التابع

مقاومة التغيير:

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة				
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	تعديلات
31	تشجع الإدارة جميع الموظفين التعبير عم مشاعرهم تجاه برامج التغيير					
32	اشعر بالرضا عن عملية التغيير بالشركة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه					
33	يقوم رئيسي بشرح وتوضيح أسباب وأهداف عملية التغيير في الشركة					
34	أتفهم مبررات قرارات التغيير في التنظيم الإداري والوظائف					
35	يشترك الموظفون بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا					
36	لا يستفيد جميع الموظفون من فوائد التغيير في المنظمة					
37	تفرض الإدارة العليا عملية التغيير في معدلات الأداء حتى وان اعترض عليها الموظفين					
38	تدرك الإدارة العليا أهمية العامل الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير					
39	تزود الإدارة العليا جميع الموظفين بالمعلومات التعريفية قبل بدء عملية التغيير					
40	ينفذ جميع الموظفين قرارات التغيير بأمانة ولو كانت في غير صالحهم					

الملحق رقم (3)

الاستبانة النهائية

أخي الموظف / أختي الموظفة....

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال".

نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (◯) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم,,,

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام,,,

الجزء الأول: البيانات الأولية (البيانات الشخصية والوظيفية)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ 20–30 ☐ 31–40 ☐ 41–50

☐ 51–60 ☐ 60 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة وما دون ☐ دبلوم ☐بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)

3. المستوى الوظيفي: (في حال الوظيفة الإدارية)

☐ موظف إداري ☐ رئيس قسم ☐ مساعد مدير ☐ مدير ☐ أخرى

4. عدد سنوات الخدمة في الشركة:

☐ (5) سنوات أو أقل

☐ (6) – (10) سنوات

☐ (11) – (15) سنة

☐ (16) – (20) سنة

☐ (21) – (25) سنة

☐ (26) سنة فأكثر

المتغير المستقل

تصف العبارات التالية طريقة تعامل المسؤولين مع موظفيهم.

رجاء، عبر عن وجهة نظرك حول طريقة تعامل رئيسك من خلال العبارات الآتية:

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة: موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	يجبر الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم وإرغامهم على ذلك	1	2	3	4	5
2	يفوض رئيسي السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات ويهتم بنتائج الأعمال	1	2	3	4	5
3	يتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها	1	2	3	4	5
4	يستمع إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها	1	2	3	4	5
5	يعمل رئيسي على تطوير أداء الموظفين من خلال التدريب	1	2	3	4	5
6	ينفرد باتخاذ القرارات ويطلب من الموظفين تنفيذها	1	2	3	4	5
7	يشجع رئيسي الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكار والمقترحات الجديدة	1	2	3	4	5
8	ينظر رئيسي إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين	1	2	3	4	5
9	لا يتدخل رئيسي بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة	1	2	3	4	5
10	لا يفوض السلطة والصلاحية لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل	1	2	3	4	5
11	يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية	1	2	3	4	5

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
		بدائل الإجابة				
12	يهدر الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي	1	2	3	4	5
13	يتجنب محاسبة الموظفين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل وقليلي الإنجاز	1	2	3	4	5
14	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويفرض علي كيفية تنفيذها	1	2	3	4	5
16	لا يتراجع عن قراراته مهما كان هناك اعتراضات أو تذمر من الموظفين	1	2	3	4	5
17	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	1	2	3	4	5
18	يشرك رئيسي الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	1	2	3	4	5
19	يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء، فهو يهتم بأداء الموظفين ولا يهتم بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	1	2	3	4	5
20	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	1	2	3	4	5
21	يشعر رئيسي الموظفين بالحرية التامة في نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم	1	2	3	4	5
22	يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال	1	2	3	4	5
23	يتردد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين	1	2	3	4	5
24	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه ولا يقتنع ببعض وجهات نظرهم	1	2	3	4	5

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
25	يتمسك بشدة بالقوانين الرسمية والأنظمة ولا مرونة عنده	1	2	3	4	5
26	لا يبدي أي اهتمام بالنواحي الاجتماعية والإنسانية الصعبة لدى الموظفين	1	2	3	4	5
27	نادرا ما يوجه الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد	1	2	3	4	5
28	السلوك العام لرئيسي متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	1	2	3	4	5
29	يعمل رئيسي من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل	1	2	3	4	5
30	يطلب رئيسي مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	1	2	3	4	5

المتغير التابع

تصف العبارات التالية عملية مقاومة التغيير في المنظمة.

رجاء عبر عن وجهة نظرك حول طريقة تعامل الموظفين تجاه عملية التغيير من خلال العبارات الآتية:

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
	مقاومة التغيير					
31	تشجع الإدارة جميع الموظفين التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	5	4	3	2	1
32	أشعر بالرضا عن عملية التغيير بالشركة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه	5	4	3	2	1
33	يقوم رئيسي بشرح وتوضيح أسباب وأهداف عملية التغيير في الشركة	5	4	3	2	1
34	أتفهم مبررات قرارات التغيير في التنظيم الإداري والوظائف	5	4	3	2	1
35	يشترك الموظفين بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا	5	4	3	2	1
36	لا يستفيد جميع الموظفين من فوائد التغيير في المنظمة	5	4	3	2	1
37	تفرض الإدارة العليا عملية التغيير في معدلات الأداء حتى وان اعترض عليها الموظفين	5	4	3	2	1
38	تدرك الإدارة العليا أهمية العامل الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير	5	4	3	2	1
39	تزود الإدارة العليا جميع الموظفين بالمعلومات التعريفية قبل بدء عملية التغيير	5	4	3	2	1
40	ينفذ جميع الموظفين قرارات التغيير بأمانة ولو كانت في غير صالحهم	5	4	3	2	1

الملحق رقم (4)

الكتاب الرسمي الموجه لشركة مناجم الفوسفات الأردنية لتسهيل مهمة

جـامعــة الـشـــرق الأوســـط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date: | كلية الأعمال – مكتب العميد | التاريخ: 2012/11/20

Number: | Dean Office - Faculty of Business | الرقم: 1/2012 – 250

لمن يهمه الأمر في

شركة الفوسفات الأردنية

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب / الطالبة :

شروق أحمد أبو الغنم

الرقم : 401120103 التخصص: إدارة الأعمال

في الحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

"تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارت التغيير "

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام،،،

عميد كلية الأعمال

أ.د عبدالناصر نور

جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال - MEU - Faculty of Business - MIDDLE EAST UNIVERSITY

هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص ب: 383، عمان 11831، الأردن